

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2012-2014

Bc. Tereza Šantorová

**Harmonizace pracovního a osobního života a její
vliv na volný čas jedinců**

**Work-Life Balance and its Influence on Individuals'
Leisure Time**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2014

Vedoucí práce:

PhDr. Michal Šerák, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

Bc. Tereza Šantorová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Michalovi Šerákovi, Ph.D. za cenné připomínky a pomoc se zpracováním této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje problematice harmonizace pracovního a osobního života a jejím dopadům na trávení volného času jedinců. V úvodní části je představena problematika *work-life balance* a její hlavní aspekty. Následně se práce zaměřuje na fenomén volného času a jeho důležitost v životě jedinců. Jsou zde představeny nejdůležitější teorie a také vývoj volného času v návaznosti na pracovní činnost. Následující část je zaměřena na koncept *work-life balance* v organizacích a prostředky jeho realizace například v podobě alternativních pracovních úvazků či zaměstnaneckých benefitů. Součástí práce je také empirická studie, která je realizována prostřednictvím dotazníkového šetření. Toto šetření je zaměřeno na vliv pracovní činnosti a jejích aspektů na volný čas a *work-life balance* vysokoškolsky vzdělaných jedinců, kteří jsou v současnosti v pracovním poměru.

Klíčová slova: harmonizace pracovního a osobního života, volný čas, rovnováha, pracovní život, osobní život

Abstract

This thesis explores the balance between work and personal life and its impact on individuals' leisure time. The first part begins with a discussion of the issues surrounding work-life balance and then focuses on the phenomenon of leisure and its importance in the lives of individuals. In order to contextualize this discussion, this thesis presents the relevant theories in the field and identifies their role in the development of leisure time in relation to work. Following part examines the concept of work-life balance in organizations and identify the different means of realization, such as flexible work arrangements and employee benefits. Also included is an empirical study that is carried out through a questionnaire survey. This investigation is focused on the influence of work and its aspects on leisure time and work-life balance of university-educated individuals who are currently employed. This empirical study should contribute to a better understanding of the relationship between work and personal life regarding individuals leisure time.

Keywords: harmonization of work and personal life, leisure, balance, work life, personal life

Obsah

0	Úvod.....	7
1	Harmonizace pracovního a osobního života	10
1.1	Definice pojmu	11
1.2	Historický vývoj	13
1.3	Vývoj jednotlivých generací XYZ	15
1.4	Psychologická smlouva a její změna	18
2	Životní a pracovní spokojenost.....	22
2.1	Kvalita života, životní spokojenost, štěstí a osobní pohoda	22
2.2	Pracovní spokojenost	26
3	Volný čas	31
3.1	Definice a funkce volného času	31
3.2	Historický vývoj a teorie volného času	35
3.3	Vliv práce na volný čas jedinců	37
4	Volný čas, práce a rodina	40
4.1	Dělbá rolí v domácnosti	42
4.2	Stres a jeho důsledky	45
5	Koncept work-life balance v organizacích	48
5.1	Společenská odpovědnost organizací	49
5.2	Zaměstnanecké benefity	51
5.3	Alternativní pracovní úvazky	54
6	Empirické šetření	62
6.1	Metodika šetření	64
6.1.1	Tvorba dotazníku	65
6.2	Výsledky výzkumného šetření	66
6.3	Analýza dat a závěry	70
7	Závěr	78
8	Soupis bibliografických citací.....	80
9	Přílohy	94

0 Úvod

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou harmonizace pracovního a osobního života, neboli *work-life balance* a jejími dopady na trávení volného času. Fenomén volného času je nedílnou součástí osobního života a hraje nezastupitelnou roli v životní rovnováze jedinců. Koncept *work-life balance* se dostal do popředí přibližně na konci 70. let a od té doby nabývá stále většího významu. V posledních několika desetiletích si můžeme povšimnout změn, které ovlivňují společnost, její chování i pracovní trh. Tyto změny se také promítají do pracovní i osobní, potažmo rodinné, sféry života. Vzhledem ke skutečnosti, že tyto dvě sféry patří k nejdůležitějším v životě jedinců, je zapotřebí je optimálně vyvážit, či alespoň omezit jejich vzájemné negativní dopady.

Na problematiku harmonizace pracovního a osobního života lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Prvním z nich je pohled zaměstnance, který se snaží sladit všechny své pracovní povinnosti a osobní či rodinné aktivity takovým způsobem, aby žádná z těchto oblastí neutrpěla. Na druhé straně je pohled zaměstnavatele, který si přeje mít angažované, motivované a výkonné zaměstnance, aby byl dostatečně konkurenceschopný a uspěl na globálním pracovním trhu. Koncept *work-life balance* je dle mého mínění kompromisem, který je do určité míry výhodný pro obě strany.

Aktuálnost problematiky *work-life balance* a také nutnost větší angažovanosti v této oblasti dokládá i vyhlášení roku 2014 jako Evropského roku harmonizace pracovního a rodinného života. Bohužel v České republice se aktivity v rámci tohoto konceptu ještě plně nezačlenily do standardního fungování organizací. Tato situace může být způsobena různými faktory, kterým se tato práce bude také věnovat.

V diplomové práci bude představen koncept *work-life balance* a jeho jednotlivé aspekty. Rovněž zde bude poukázáno na důležitost volného času v rámci vyváženosti života jednotlivců. Hlavním cílem je zhodnocení vlivu pracovního života na rovnováhu osobního a pracovního života. Dílčím cílem je analýza vlivu některých aspektů pracovní činnosti, například její charakter a délka pracovní doby na množství a obsah volného času. Tato práce by měla přispět k lepšímu porozumění vztahu mezi prací a osobním životem, s ohledem na volný čas jedinců.

Předložená práce má podobu komparace relevantní české i zahraniční odborné literatury, která je doplněna vlastním empirickým šetřením. Vzhledem k multidimenzionalitě tohoto tématu a jeho jednotlivých aspektů není k dispozici mnoho zdrojů, které by pojímaly tuto problematiku komplexně. Z tohoto důvodu bylo nutno vycházet z pramenů, které na tuto oblast nejsou přímo zaměřeny, ale nahlízejí na ni z pohledu různých odborností (psychologie, sociologie, filozofie apod.). Tyto zdroje jsou doplněny o aktuální české i zahraniční články. Vzhledem k obsáhlosti tématu bylo použito přes sto odborných pramenů.

První kapitola je věnována konceptu harmonizace osobního a pracovního života a jeho bližší charakteristice. Tato kapitola zahrnuje popis souvislostí tohoto konceptu se specifiky jednotlivých generací, které se v současnosti na pracovním trhu vyskytují. Je zde také nastíněna změna, ke které došlo ve vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, který je vyjádřen prostřednictvím psychologické smlouvy.

Druhá kapitola je zaměřena na životní spokojenost, kvalitu života a osobní pohodu, se kterými je problematika *work-life balance* úzce spjata. Zmíněna je zde i pracovní spokojenost, kterou můžeme chápat jako složku výše zmíněných pojmů a která se také významně podílí na celkové spokojenosti člověka.

Ve třetí kapitole se tato práce zabývá problematikou volného času. Je zde podrobně vymezen volný čas a také funkce, které zastává. Část této kapitoly je věnována historickému vývoji volného času a také různým teoretickým přístupům, které se k tomuto tématu vztahují. Závěr kapitoly se zaměřuje na vztah volného času a pracovní činnosti a jejího dopadu na něj.

Čtvrtá kapitola přibližuje vztah mezi volným časem, prací a rodinou, které tvoří tři nejdůležitější oblasti života. Je zde nastíněna problematika dělby rolí v dnešní domácnosti a její dopady. Tato kapitola se také věnuje problematice stresu, který může vznikat při snaze některých jedinců o harmonizaci jejich pracovního a osobního života.

V páté kapitole jsou přiblížena některá opatření, jejichž prostřednictvím se organizace mohou podílet na harmonizaci pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Problematika *work-life balance* bývá často spojována s konceptem

společenské odpovědnosti organizací, který je v této části práce blíže charakterizován. Další část této kapitoly je zaměřena na konkrétní prostředky, kterými organizace ovlivňuje rovnováhu pracovního a osobního života svých zaměstnanců, a to pomocí zaměstnaneckých benefitů a alternativních pracovních úvazků. Na závěr této kapitoly je uvedeno i několik příkladů tzv. dobré praxe.

Poslední kapitola obsahuje popis přípravy, vyhodnocení a také výsledky realizovaného empirického šetření. Toto šetření bylo provedeno s ohledem na cíl této práce a je zaměřeno na zhodnocení vlivu pracovního života na osobní život a tedy i volný čas vysokoškolsky vzdělaných pracovníků.

1 Harmonizace pracovního a osobního života

Zájem o problematiku harmonizace pracovního a osobního života za posledních několik desetiletí velmi vzrostl z důvodu změn probíhajících v ekonomické, politické a společenské oblasti a s nimi spojenými narůstajícími nároky na jedince. Mezi tyto změny by mohl být zařazen rozvoj telekomunikačních technologií, demografický vývoj, změna modelu rodiny, zvýšená konkurence spojená s globální hospodářskou soutěží apod. Tyto změny budou blíže specifikovány v následujícím textu.

Rozvoj telekomunikačních technologií (tzv. chytré telefony, notebooky atd.) významně ovlivnil všechny sféry života, pracovní život nevyjímaje. Tyto moderní technologie způsobují rozostření hranice mezi pracovním a osobním životem. Jejich prostřednictvím je pro pracovníky mnohem jednodušší vyřizovat pracovní záležitosti mimo pracovní dobu či kancelář. Z tohoto důvodu není lehké omezit prostupování práce do ostatních oblastí života a udržet je v rovnováze.

Tradiční model rodiny, ve kterém si muž buduje profesní kariéru a finančně zajišťuje rodinu a žena se stará o výchovu dětí a chod domácnosti, již dávno neplatí. Dvoukariérové domácnosti, kde jsou oba partneři ekonomicky aktivní, jsou v České republice od druhé poloviny 20. století standardem. Tento obrat způsobil vstup většího množství žen na pracovní trh a rovněž zapříčinil nárůst snahy jedinců (zejména žen) zkombinovat své pracovní a rodinné povinnosti tak, aby nedošlo k zanedbání ani jedné z těchto oblastí.

Je nutné zmínit i demografické aspekty, které také přispěly ke zvýšenému zájmu o tuto problematiku. Současná nízká míra porodnosti se může do budoucna projevit v podobě nedostatku kvalifikované pracovní síly (Svianteková, 2011, s. 206). Na rozhodování partnerů o založení rodiny mohou mít mimo jiné vliv některá opatření v rámci konceptu *work-life balance*, pomocí kterých by partneři nemuseli volit mezi pracovní kariérou, či rodinou. Demografický vývoj v moderní společnosti v podobě stárnutí populace má za následek zvýšení nároků na některé jedince, kteří zároveň s vykonáváním své profese pečují nejen o své děti, ale v některých případech i o stárnoucí členy rodiny. Tato skupina lidí je označována jako „sandwichová generace“ (Hasmanová Marhánková,

2011, s. 11–12). Právě této skupiny se problematika harmonizace pracovního a osobního života výrazně dotýká.

Posun od lokální ke globální hospodářské soutěži klade na organizace, tudíž i na jejich zaměstnance, čím dál tím větší nároky. Zaměstnanec musí být stále více flexibilní vůči změnám, pracovat pod neustálým stresem a v nejistotě týkající se stability jeho zaměstnání (Jones, Burke, Westman, 2006, s. 1). Tyto faktory společně s tlakem na rychlost a kvalitu služeb, který se projevuje zvýšenou pracovní zátěží, přispívají ke snížené životní spokojenosti a osobní pohody jedinců (Svianteková, 2011, s. 206).

1.1 Definice pojmu

Na problematiku harmonizace pracovního a osobního života je možno nahlížet ze dvou různých úhlů pohledu, a to z pozice zaměstnance a zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance může být rovnováha mezi pracovním a osobním životem definována jako „... *snaha jedince zvládat všechny své pracovní závazky zároveň s rodinnými povinnostmi a osobními volnočasovými aktivitami.*“ (Lockwood, 2003, s. 3) Tato rovnováha může být vnímána velmi odlišně na základě individuálních preferencí a hodnot jedinců. V žádném případě by rovnováha mezi pracovním a osobním životem neměla být chápána jako rovnost mezi časem stráveným v zaměstnání a dobou věnovanou osobním zájmům (Bird, 2003). Florian Pichler uvádí, že k vyváženosti života dochází tehdy, když „... *aktivity a aspirace jedince z jedné oblasti života negativně neovlivňují činnosti z ostatních oblastí.*“ (2009, s. 451) Jeffrey Greenhaus a Tammy Allen definovali rovnováhu mezi osobním a pracovním životem jako míru, ve které je „... *efektivita a spokojenost jedince v pracovních a rodinných rolích v souladu s individuálními životními prioritami.*“ (2011, s. 175)

Mohli bychom tedy konstatovat, že rovnováha mezi osobním a pracovním životem se odvíjí od individuálních preferencí a nastává, je-li jedinec spokojený s množstvím času a energie, které do jednotlivých oblastí investuje.

V odborné literatuře můžeme najít mnoho pojmů, které se používají jako synonyma *work-life balance*. Jsou jimi například *work-family balance*, *work-life integration* či *family-friendly policy*. Nicméně některé z nich označují jen část z celkového zaměření *work-life balance*, která se orientuje na pracovníky pečující o své potomky. V současnosti by se

slad'ování osobního a profesního života mělo týkat všech jedinců bez ohledu na jejich věk, rodinný stav či pohlaví. Zároveň je však skutečností, že snahou o nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem se vyznačují především ekonomicky aktivní ženy, které pečují o své děti, či o jinou na nich závislou osobu (staršího nebo vážně nemocného člena rodiny).

Z množství existujících doporučení a modelů, jak správně vyvážit svůj život, jsem se rozhodla uvést dva modely (srov. Rydvalová, Junová, 2011, s. 22–66). Prvním je model časové rovnováhy Lothara Seiwerta a Nossrata Peseschkiana, který pracuje se čtyřmi životními oblastmi, mezi něž patří výkon, kontakty a vztahy, zdraví a otázky smyslu života (Seiwert, Tracy, 2011, s. 32). Při snaze o dosažení rovnováhy v životě jedince, je cílem řídit v maximální možné míře svůj čas a život tak, aby nedocházelo k zanedbávání ani jedné z těchto oblastí (tamtéž, s. 32).

Obr. 1 Model časové rovnováhy Seiwerta a Peseschkiana



Zdroj: Seiwert, Tracy, 2011, s. 32.

Dle druhého modelu Jima Birda představuje jádro správného slad'ování několik jednoduchých aspektů, jako je úspěch z dosažení určitých cílů, radost ve smyslu uspokojení a tzv. *well being* neboli osobní pohoda (Bird, 2003). Člověk nemůže dosáhnout plnohodnotného vyváženého života pouze na základě jednoho z těchto aspektů. Na této myšlence Bird postavil svůj koncept rovnováhy, podle kterého jí lze dosáhnout tím, že se

člověk bude na denní bázi snažit o dosažení úspěchu a spokojenosti v každé ze čtyř oblastí života, kterými jsou rodina, přátelé, zaměstnání a vlastní „já“ (Bird, 2003).

Oba modely poukazují na skutečnost, že pokud se jedinec dlouhodobě zaměří pouze na jednu oblast svého života, například na pracovní výkon a bude zanedbávat všechny ostatní, bude to mít negativní dopady na všechny části jeho života a v konečné fázi i na pracovní výkon. Myšlenka maximální míry řízení vlastního času, dle modelu Seiwerta a Peseschkiana, úzce souvisí se schopností jedince efektivně s časem nakládat a také jeho určitou autonomií o tomto čase rozhodovat, což není vždy zcela v jeho kompetenci. Z toho vyplývá, že dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nezávisí jen na jedinci, ale i na dalších okolnostech.

Velmi důležitým činitelem, který ve snaze o harmonizaci pracovního a osobního života hraje roli, je přístup zaměstnavatele. Zaměstnanec, který nezažívá konflikt mezi prací a osobním životem, je pro organizaci přínosem, a proto by se organizace měly v této oblasti angažovat a poskytnout svým zaměstnancům vhodné pracovní podmínky. Koncept *work-life balance* se v organizacích uplatňuje pomocí programů. Jejich prostřednictvím nabízí zaměstnancům možnosti, většinou časového nebo finančního charakteru, aby mohli skloubit své pracovní povinnosti s osobními potřebami (Lockwood, 2003, s. 3). Jsou to programy, které zaměstnancům umožní větší flexibilitu a autonomii v rozhodování o jejich pracovní době a místě práce (Gregory, Milner, 2009, s. 1–2). Organizace své zaměstnance nejčastěji podporují v této oblasti prostřednictvím alternativních pracovních úvazků či zaměstnaneckých benefitů.

Z výše uvedeného vyplývá, že harmonizace pracovního a osobního života by neměla být záležitostí pouze samotného pracovníka, ale také zaměstnanecké organizace, která by měla své zaměstnance v jejich snaze o rovnováhu mezi těmito dvěma oblastmi podpořit vhodnými prostředky.

1.2 Historický vývoj

Přestože pojem *work-life balance* začal být používán v USA na konci 80. let, jeho historie je delší. Již před druhou světovou válkou, ve 30. letech, společnost W. K. Kellogg

přenastavila svůj systém směn z tří osmihodinových na čtyři směny po šesti hodinách. Tímto krokem výrazně zvýšila efektivitu a pracovní morálku svých zaměstnanců (Lockwood, 2003, s. 2).

Počátky konceptu *work-life balance* sahají do 60. a 70. let 20. století, kdy jeho zaměření ještě nebylo tak široké. V té době se jednalo o *family-friendly policy* neboli tzv. politiku přátelskou k rodině. Tato politika byla odezvou na narůstající zaměstnanost žen (matek), které nadále setrvaly v pozici zaměstnance i pečujícího o rodinu (Bird, 2006, s. 2). Na problematiku harmonizace pracovního a osobního života upozornila, jako jedna z prvních, Rosabeth Moss Kanterová v průběhu 70. let svou publikací „*Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Organizations*“ (Lockwood, 2003, s. 2). Do té doby byl rodinný a pracovní život chápán jako dva odlišné segmenty. Kanterová poukázala na vzájemné propojení těchto dvou segmentů a zdůraznila skutečnost, že některé aspekty pracovního života ovlivňují rodinný život a naopak (Naithani, 2010, s. 149).

V 80. letech si společnosti Merck, Deloitte & Touche a IBM, které patřily mezi průkopníky, uvědomily pozitiva, která jim přinese větší péče a vhodnější pracovní podmínky poskytnuté jejich zaměstnankyním pečujícím o děti. Tyto společnosti začaly měnit své vnitřní předpisy a systémy benefitů takovým způsobem, aby vyšly vstříc potřebám ekonomicky aktivních matek. Následné změny zahrnovaly asistenční programy pro zaměstnance, mateřskou dovolenou, práci z domova a další formy flexibilních pracovních úvazků (Bird, 2006, s. 2).

Na počátku 90. let se pohled na koncept *work-life balance* natolik rozšířil, že se již netýkal pouze pracujících matek, ale všech skupin zaměstnanců. Koncem 90. let bylo uplatňování politiky *work-life balance* jedním z velmi důležitých prvků při výběru zaměstnavatele (Bird, 2006, s. 2).

Uvedený historický vývoj se spíše vztahuje na země s tržní ekonomikou, například USA. Na vývoj *work-life balance* na našem území měl značný vliv systém rodinné politiky Československa. Tento systém byl důsledkem řízené emancipace žen prostřednictvím nástupu do placeného zaměstnání po roce 1948. Ve snaze zastavit trend klesající porodnosti se tato sociální politika snažila kompenzovat nástup žen do zaměstnání

například prodloužením mateřské dovolené, rodinnými dávkami, rozsáhlým systémem institucí pečujících o děti atd. (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 39–42) Právě z tohoto důvodu, jak již bylo v předešlém textu zmíněno, jsou dvoukariérové domácnosti v České republice běžné.

1.3 Vývoj jednotlivých generací XYZ

Jedním z důvodů zvýšeného zájmu o problematiku sladění osobního a pracovního života je vstup nové generace na trh práce a její požadavky. Každá generace má svá specifika, své rysy chování a jednání, které se projevují ve všech složkách jejich života, tedy i v pracovním životě (Rezlerová, 2008). Organizace, které si chtějí udržet svou konkurenceschopnost, musí disponovat takovými zaměstnanci, kteří jsou zvyklí pracovat v prostředí změn a kteří dovedou zvládnout zvýšené nároky, které jsou na ně kladeny. Domnívám se však, že změny, ke kterým došlo v posledních několika desetiletích, ovlivňují nejen chování organizací, ale do jisté míry i zaměstnanců, bez ohledu na příslušnost k určité generaci. Vymezení jednotlivých generací, které je uvedeno v následujícím textu, se stalo velmi populárním, nicméně je třeba vzít v úvahu jeho generalizaci, která není univerzálně platná.

Časové vymezení jednotlivých generací se v odborné literatuře liší a je pouze orientační, protože hranice mezi jednotlivými generacemi nejsou ostře vymezené a lze předpokládat, že jedinci narození v krajních letech mezi dvěma generacemi mohou rokem narození náležet k jedné generaci, avšak příslušet k odlišné.

Jednotlivé generace je tedy možné časově vymezit takto (McCrindle, Wolfiger, 2010, s. 4–5; Grail Research, 2011):

1. Baby boomers – jedinci narození v poválečných letech mezi lety 1946–1964;
2. Generace X – jedinci narození v období 1965–1979 (1980);
3. Generace Y – jedinci narození mezi lety 1980–1994 (1999);
4. Generace Z – jedinci narození po roce 1995 (resp. 2000) –2010;
5. Generace Alpha – jedinci narození po roce 2010.

Baby boomers představují ve Spojených státech amerických poválečnou generaci, která vyrůstala v období ekonomického rozkvětu s odlišnými hodnotami než generace

předešlá. Specifikem této generace je zvýšená pracovní mobilita a také rapidní vzrůst počtu domácností se dvěma příjmy (Loroz, Helgeson, 2013, s. 289). Laura Haynes označuje *baby boomers* jako sofistikované spotřebitele, kteří mají peníze a nebojí se je vydat za produkty a služby (Riensenwitz, Iyer, 2007, s. 202). V České republice patří tato poválečná generace k velmi početným. Její chování ovlivnily politické změny, které se této generace významně dotkly. Období centrálně plánované ekonomiky a politiky plné zaměstnanosti bylo charakteristické spíše jistotou a stabilitou pracovního místa. Někteří příslušníci této generace jsou dnes ještě ekonomicky aktivními. Vzhledem k měnícím se podmínkám práce a také technologickému rozvoji si tato generace musela přivyknout na velké množství změn a naučit se pracovat v odlišných poměrech.

Generaci X je jako charakteristický znak často připisována dlouhodobá loajalita k jednomu zaměstnavateli (Rezlerová, 2008). Za velmi důležité aspekty práce tato generace považuje uspokojivé finanční ohodnocení odpovídající jejich úsilí, odborný rozvoj a po určité době kariérní postup (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 9). Pro generaci X je zaměstnání na prvním místě a obětují mu velké množství času (Asthana, 2008). Mark Mitchell, Piper McLeanová a Gregory Turner tvrdí, že členové generace X nechtějí shromažďovat hmotný majetek, ale více se zaměřují na zážitky, na rozdíl od předešlé generace (2005, s. 28). Tito autoři také upozorňují na vysokou hodnotu, kterou tato generace přisuzuje rodinnému a duchovnímu životu. Na práci pohlížejí spíše jako na prostředek materiálního zajištění rodinného života a volného času (tamtéž, s. 28). Toto odporuje předešlému tvrzení, že práce je pro generaci X na prvním místě a spíše se přibližuje charakteristikám generace Y. Z uvedeného je patrné, že některé charakteristiky této generace, stejně tak jako ostatních, jsou rozdílné a v mnoha případech až protichůdné.

Specifickými rysy *generace Y*, která je často označována jako *Millennials*, jsou samostatnost, potřeba větší svobody v rozhodování a určitá flexibilita v zaměstnání. Z těchto důvodů stoupl zájem o alternativní úvazky i za cenu nižšího finančního ohodnocení. Příslušníci této generace nechtějí v práci trávit velké množství přesčasových hodin, spíše preferují být placeni za odvedené pracovní úkoly než za čas strávený v práci (Červenková, 2014, s. 8–9). Jak prokázalo šetření společnosti PricewaterhouseCoopers, mnoho jedinců z této generace není ochotno profesní kariéře obětovat svůj soukromý život a klade velký důraz na *work-life balance*. Nadále se chtějí i po narození dítěte věnovat své profesní kariéře a co nejlépe sladit rodinu i zaměstnání. Dalším preferencím generace Y

dominuje sociální oblast v podobě potřeby týmové soudržnosti, přátelského prostředí a také podpory a ocenění ze strany nadřízeného (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 8–10).

Generace Y je z velké části tvořena absolventy, kteří jsou již na počátku své profesní kariéry ambiciózní a mnoho z nich má víceletou pracovní zkušenost, a to i ze zahraničí (Hays, 2012). Dalším specifikem je postoj této generace ke změnám. Představitelé generace Y se nebojí změnit pracovní místo, pokud by to znamenalo zlepšení pracovních podmínek či zajímavější pracovní náplň. Toto potvrzuje i výkonný ředitel společnosti Hays pro ČR a SR Jon Hill, který tvrdí, že „... *jasným trendem v chování generace Y je, že se neobává měnit zaměstnavatele – na jednom místě zůstává něco málo přes rok – s cílem získat co nejrychleji co nejvíce zkušeností.*“ (Reed Specialist Recruitment, 2010)

Představitelé generace Y mají zaměstnavateli co nabídnout – ochotu pracovat s vysokým nasazením, odpovědnost a samostatnost, kladou důraz na vzdělání, chtějí se dále rozvíjet a získávat nové zkušenosti (Červenková, 2014). V některých případech mají ale příslušníci této generace přemrštěná očekávání a domnívají se, že jim automaticky vzniká nárok na všechny pracovní výhody a kariérový postup. Tím se liší od generace X, která věří, že se k těmto výhodám musí postupně dopracovat vlastním úsilím (Schullery, 2013, s. 257).

Vzhledem k neustále se zvyšujícímu počtu ekonomicky aktivních příslušníků generace Y je potřeba, aby organizace reagovaly na požadavky této generace způsobem, který bude výhodný pro obě strany (Rezlerová, 2008). Nicméně organizace by se neměly zaměřovat pouze na potřeby generace Y, ale také na její efektivní spolupráci s generací X. Na tuto oblast se zaměřuje *age management*, který „... *jako komplexní přístup představuje vytváření strategií a postupů, řízení programů, strategií a postupů, které se zabývají demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k podpoře věkové diverzity na pracovišti, k získávání a zaměstnávání starších a mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry.*“ (Kocianová, 2012, s. 112) Jak jsem již zmínila výše, charakteristiky jednotlivých generací jsou velmi obecné a některé studie ukazují, že rozdíly mezi generacemi nejsou až tak markantní. Například studie společnosti PricewaterhouseCoopers poukazuje na skutečnost, že některé základní hodnoty související s prací jsou stejně významné pro generaci X i Y (2013, s. 8). Členové obou generací by

uvítali flexibilnější organizaci práce a lepší podmínky pro harmonizaci jejich pracovního a osobního života (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 8) stejně tak jako práci, která je naplňuje, podporu ze strany nadřízeného a možnost dalšího profesního rozvoje (Asthana, 2008).

Generaci Z zatím nemůžeme hodnotit z hlediska pracovních požadavků, nicméně zde uvedu její obecné charakteristiky. Tato generace se narodila již do plně digitálního světa a její členové jsou tou nejvíce elektronicky propojenou generací v historii. Z tohoto důvodu bývají příslušníci této generace nazýváni „digitálními domorodci“. Již od dětství jsou obklopeni technologicky vyspělým prostředím jako například mobilními telefony, notebooky, internetem, novou formou komunikace tzv. „*instant messaging*“, MP3 přehrávači, sociálními sítěmi a dalšími technologickými vymoženostmi (Grail Research, 2011). Petr Lupač ale nesouhlasí s tvrzením, že příslušníci této generace by měli být nazýváni „digitálními domorodci“ a upozorňuje na druh počítačových dovedností, kterými disponují (Lupač, 2011). Skladba počítačových aktivit u dětských uživatelů zahrnuje převážně sledování videí, hraní her a v pozdějším věku se k tomu přidávají sociální sítě a jiné formy *online* komunikace. Mezi dětmi a rodiči v současnosti tedy nejsou významné rozdíly v úrovni počítačových dovedností, jako je práce s MS Office, speciálními softwary a databázemi (tamtéž, 2011). Dalším specifikem této generace je tzv. *multitasking*. Generace Z využívá najednou několik elektronických zařízení (mobilní telefon, iPod, tablet atd.) nebo několik internetových aplikací (Grail Research, 2011).

Některé mezigenerační rozdíly v hodnotové orientaci vztahující se k pracovní oblasti můžeme přesto vypočítat. Domnívám se však, že se členové jednotlivých generací nejspíše shodnou v preferenci hodnot týkajících se lepších pracovních podmínek, které by jim umožnily snadnější harmonizaci jejich pracovního a osobního života.

1.4 Psychologická smlouva a její změna

Společně s již uvedenými změnami, ke kterým došlo v posledních několika desetiletích a vývojem požadavků jednotlivých generací, se proměnil také vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento vztah lze vyjádřit ve dvou dimenzích. První dimenze má podobu formálního vztahu definovaného pracovní smlouvou, která dle zákona

vymezuje jeho základní podmínky. Na druhou dimenzi, kterou reprezentuje tzv. psychologická smlouva, bude zaměřen následující text.

Pojem psychologické smlouvy poprvé představil Chris Argyris v roce 1960 a následně ho rozpracoval Edgar H. Schein, který poukázal na skutečnost, že soubor očekávání, se kterými zaměstnanec i organizace do pracovního vztahu vstupují, a jejich naplnění, má výrazný vliv na chování pracovníka, jeho motivaci, angažovanost, spokojenost atd. (Schein, 1969, s. 19)

Existuje mnoho různých pojetí psychologické smlouvy. John P. Kotter vymežil psychologickou smlouvu jako „... *nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.*“ (1973, s. 92) Denise Rousseau pohlíží na psychologickou smlouvu jako na „... *přesvědčení jedince týkající se podmínek reciproční dohody o výměně mezi ním a druhou stranou.*“ (1998, s. 123) Rousseau zdůrazňuje jednostrannost této dohody, která ve skutečnosti není dohodou, ale spíše přesvědčením jedné strany o tom, jak tento vztah bude fungovat. V následující části práce budu vycházet z Kotterovy definice psychologické smlouvy jako nevyslovené dohody mezi oběma stranami.

U vztahu zaměstnance a organizace je velmi důležité, do jaké míry se shoduje jejich očekávání. Vzhledem ke skutečnosti, že tato smlouva není explicitně vyjádřena, může dojít k různým interpretacím a odlišným očekáváním z jedné či druhé strany. Velmi důležitým prvkem psychologické smlouvy je také přiměřenost očekávání obou stran (Schein, 1969, s. 91).

Zaměstnanci mohou od organizace očekávat korektní zacházení, spravedlivé odměňování, přidělení takové práce, v jaké budou moci plně využívat své schopnosti, poskytnutí informací o tom, co je od nich očekáváno, zpětné vazby na jejich práci a také možnosti dalšího rozvoje. Na druhou stranu od nich organizace očekává angažovanost, flexibilitu, přijetí hodnot a cílů organizace atd. (Armstrong, 2007, s. 202)

Dalším aspektem, ohledně kterého by očekávání zaměstnance i organizace mělo být ve shodě, je charakter předmětu směny. V této oblasti figurují dva typy odměn pro zaměstnance, které z této směny plynou. Vnitřní odměna, například ve formě možnosti

seberealizace či podnětné práce výměnou za vysokou produktivitu, či vnější odměna v podobě peněžní kompenzace za čas strávený plněním pracovních povinností. Důležité je, aby organizace poskytovala zaměstnanci odměny, které jsou adekvátní tomu, co od něj očekává (Schein, 1969, s. 91). Pokud má být psychologická smlouva prospěšná a vést k harmonickému vztahu organizace a zaměstnance, je nutno, aby si obě dvě strany ujasnily své požadavky a očekávání a následně je v ideálním případě prodiskutovaly.

Z výše uvedeného vyplývá, že tradiční psychologická smlouva se vlivem socioekonomických změn přetransformovala. Organizace si v době radikálních změn musí udržet svou konkurenceschopnost, která ovlivňuje jejich budoucí vývoj na globálním trhu. Z tohoto důvodu musely organizace přistoupit k razantnějším opatřením, například formou restrukturalizací, které jim umožní větší flexibilitu (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 185). Organizace směřují ke strukturám organického typu, pro které je charakteristický menší důraz na specializaci zaměstnanců, zaměření na výkon a cíle, participativní styl vedení, převaha horizontální komunikace, netradiční formy práce, delegace na nižší úrovně organizační struktury atd. Tyto změny mají nepochybně vliv i na řízení lidských zdrojů v organizaci, požadavky na zaměstnance i na jejich pracovní chování (tamtéž, s. 185).

Pro tradiční psychologickou smlouvu byl typický určitý paternalismus ze strany zaměstnavatele, který zaměstnancům nabízel celoživotní zaměstnání výměnou za jejich loajalitu. Toto uspořádání dnes ale neplatí a nová psychologická smlouva je charakteristická uznáním společné odpovědnosti zaměstnance a organizace za udržování jejich vztahu, dokud je to prospěšné pro obě strany (Jones, Burke, Westman, 2006, s. 21). Vzhledem k velké míře nepředvídatelnosti budoucího vývoje, organizace již nemohou zaměstnancům nabídnout dlouhodobé a stabilní zaměstnání a dochází k častějšímu propouštění, než tomu bylo dříve. Tuto ztrátu stability je nutno odpovídajícím způsobem kompenzovat, protože kvalitní zaměstnanci jsou pro organizaci jedním z důležitých aspektů její konkurenceschopnosti. Jedním z možných řešení je podpora jejich rozvoje a poskytnutí takových podmínek, které umožňují zaměstnancům, na každé úrovni organizace, získávat a rozvíjet potřebné znalosti, dovednosti a posilovat jejich inovativní schopnosti (Kirovová, 2006, s. 3).

Došlo také k proměně přístupu organizace ke kariéře zaměstnanců, kde se zodpovědnost za její vývoj přesouvá na stranu zaměstnance. Vzhledem ke spíše ploché

strukturu některých organizací již není možné nabídnout vertikální kariérní postup velkému množství svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu by se tyto organizace měly snažit o kompenzaci vertikálního postupu, například prostřednictvím podpory zaměstnavatelnosti svých zaměstnanců a jejího rozvoje (Kirovová, 2006, s. 3).

Dopady této proměny způsobu práce můžeme pozorovat například ve větší míře využívání externích zdrojů (*outsourcing*), pracovních smluv na dobu určitou a alternativních pracovních úvazků, zejména distanční práce. Také se zvýšila potřeba specializovaných pracovníků na práci se znalostmi a informacemi. Organizace se zaměřují na uspokojení aktuální potřeby zaměstnanců s konkrétními schopnostmi a dovednostmi za účelem dosažení spíše krátkodobých cílů (Armstrong, 2007, s. 189).

Všechny tyto změny ve vnímání vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, v požadavcích, které jsou na organizaci kladeny z vnějšího okolí, ale i samotnými zaměstnanci a její reakce na ně, se odráží do života zaměstnanců jeho kvality a také celkové spokojenosti.

2 Životní a pracovní spokojenost

2.1 Kvalita života, životní spokojenost, štěstí a osobní pohoda

S problematikou harmonizace pracovního a osobního života úzce souvisí pracovní a životní spokojenost, které ve velké míře ovlivňují kvalitu života jedinců. Životní spokojenost je často spojována s dalšími pojmy, jako jsou osobní pohoda, již zmíněná kvalita života či štěstí. Vymezení těchto jednotlivých pojmů je značně problematické, tudíž i mezi autory nepanuje jednoznačná shoda týkající se jejich významu. Z mnoha pohledů a perspektiv byly vybrány ty, které odpovídají zaměření této práce. V následujícím textu se pokusím uvést jejich přehled spolu s bližší charakteristikou.

Kvalita života je multidimenzionálním fenoménem, který má psychologický, sociální, biologický, etický, sociální, filozofický a ekonomický rozměr. Právě díky své multidimenzionalitě je tento pojem velmi těžko uchopitelný. Helena Hnilicová uvádí, že „... na nejobecnější úrovni je kvalita života chápána jako důsledek interakce mnoha různých faktorů. Jsou to sociální, zdravotní, ekonomické a environmentální podmínky, které kumulativně ... interagují a tak ovlivňují lidský rozvoj na úrovni jednotlivců i celých společností.“ (2005, s. 207) Dle Světové zdravotnické organizace (WHO) pojem kvalita života označuje, „... jak člověk vnímá svoji pozici v životě v kontextu své kultury a hodnotového systému, přičemž se přihlíží k jeho cílům, očekáváním a normám.“ (1997, s. 1) Na kvalitu života můžeme nahlížet jak z hlediska subjektivního, tak objektivního. Objektivní hledisko se vztahuje k životním podmínkám jedince, jako je zdravotní stav, socioekonomický status atd. (Slezáčková, 2012, s. 23) Subjektivní hledisko tvoří subjektivní prožívání jedince, stav jeho vědomí a jeho vlastní hodnocení. Do této oblasti můžeme zařadit pojmy jako spokojenost, štěstí či osobní pohoda (Duffková, Urban, Dubský, 2008, s. 101). Při bližším zkoumání kvality života je třeba brát ohled na historický vývoj, společenské a kulturní souvislosti, civilizační i generační změny (Svobodová, 2006, s. 31). Pojetí kvality života se liší v závislosti na jednotlivých oborech, které se jí zabývají, a dosud nebyla vytvořena definice, která by byla univerzálně platná. Jana Duffková, Lukáš Urban a Josef Dubský uvádějí, že „... kvalita života je tedy to, zač ji člověk považuje...“ (2008, s. 99–100)

Z následujícího textu bude patrná pluralita názorů, která je v oblasti pojmů osobní pohoda, štěstí a životní spokojenost výrazná. *Osobní pohoda* (*well-being*) bývá často považována za významnou složku a ukazatel kvality života (Slezáčková, 2012, s. 24). Iva Šolcová a Vladimír Kebza uvádějí, že osobní pohoda je „... *dlouhodobý emoční stav, ve kterém je reflektována spokojenost jedince s jeho životem.*“ (2004, s. 21) Dle těchto autorů by nemělo docházet k redukci chápání tohoto pojmu pouze jako duševní pohody, ale měl by být brán zřetel i na její tělesnou a sociální dimenzi (Šolcová, Kebza, 2004, s. 21). Ed Diener společně se svými kolegy tvrdí, že osobní pohoda je „... *výsledek emocionálního a kognitivního zhodnocení života.*“ (Diener, Lucas, Oishi, 2002, s. 63) Osobní pohoda tedy dle Dienera zahrnuje životní spokojenost jednotlivců a jejich hodnocení důležitých oblastí života jako zaměstnání, zdraví a sociální vztahy, stejně tak jako jejich pozitivní, či negativní emoce (2009, s. 17). Podle konceptu Morrisa Okuna a Williama Stocka (1987), který ve svém příspěvku věnovaném kvalitě života uvádí Šolcová a Kebza, tvoří osobní pohodu tři prvky (2004, s. 22):

- *Životní spokojenost* je hodnocením toho, jak se jedinci dařilo dosahovat cílů. Je orientována do minulosti a má silně kognitivní obsah.
- *Morálka*, ve smyslu mravních zásad, směřuje ke kázni a důvěře. Je orientována do budoucna, má středně zastoupený kognitivní obsah.
- *Štěstí* představuje emoční reakci na každodenní život. Je zaměřeno na současnost a jeho kognitivní komponenta je nízká.

Z uvedených definic můžeme tedy vyvodit, že osobní pohoda je spíše dlouhodobého charakteru a je v ní zastoupena jak emoční, tak kognitivní složka.

Jak již bylo konstatováno výše, i vymezení pojmu *šťěstí* (*happiness*) není jednoznačné. Může být chápáno v užším smyslu jako emocionální složka jednoho z výše uvedených pojmů, či v širším pojetí jako jejich synonymum. Alena Slezáčková tvrdí, že štěstí můžeme definovat jako „... *konečný cíl, žádoucí a kladný emocionální stav, který vyplývá z naplnění tužeb a dosažení příznivých životních podmínek.*“ (2012, s. 25) Z časového hlediska tedy můžeme na štěstí nahlížet jako na emocionální reakci na určitý moment v přítomnosti, či jako na dlouhodobý stav. Diener ve svých pozdějších publikacích místo s pojmem osobní pohoda spíše pracuje s pojmem štěstí. Tvrdí, že šťastný člověk je ten, který si to o sobě myslí a zároveň se tak cítí (2011, s. 15). Mohli bychom tedy konstatovat, že štěstí je subjektivní fenomén obsahující emoční aspekt. Nakonec bych ráda

uvedla vymezení tohoto pojmu, ze kterého bude tato práce vycházet. Jaro Křivohlavý uvádí, že štěstí patří do společenství určitých jevů, které vyjadřujeme různými termíny jako osobní pohoda, životní spokojenost, radost, blaho, kvalita života atd. Všechny tyto termíny vyjadřují, že se něčí život daří, nebo vydařil (2013, s. 15).

Na pojem *spokojenost* můžeme nahlížet z hlediska celkové spokojenosti se životem, či jako na spokojenost s jeho jednotlivými důležitými oblastmi, například pracovní spokojenost atd. Její vymezení je stejně problematické jako u ostatních zmíněných pojmů. Renata Kocianová uvádí, že životní spokojenost „... je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“ (2010, s. 34) Někteří autoři (např. Okun, Stock, 1987; Diener, 2009) přisuzují tomuto pojmu spíše racionální než emoční obsah. Marek Blatný definuje životní spokojenost jako „... vědomé, globální hodnocení života jako celku.“ (2010, s. 199) Pocit spokojenosti také úzce souvisí s tím, jak se jedinec vyrovnává s životními událostmi, stresem a požadavky, které jsou na něj kladeny (Kocianová, 2010, s. 34). Osobně se ztotožňuji s názorem, že životní spokojenost je celkové hodnocení života, které má silně kognitivní obsah a ve kterém se promítají osobnostní charakteristiky jednotlivce, stejně tak jako řada dalších okolností.

Osobní pohoda, štěstí a životní spokojenost jsou ovlivňovány nejrůznějšími faktory. Jedním z nich je *zdraví* ve smyslu fyzického i mentálního stavu. Zdraví je úzce propojeno s celkovým životním stylem, jehož součástí je i fyzická zdatnost. Centrum kinantropologického výzkumu Univerzity Palackého ve svém šetření prokázalo, že aktivní trávení volného času, tzn. pohybová aktivita, účast v různých spolcích atd., pozitivně ovlivňují životní spokojenost (Hrubá, Otipková a kol., 2006, s. 1). Velmi zajímavým se také jeví vztah mezi subjektivním pocitem dobrého zdraví a životní spokojeností. Pokud lidé hodnotí svůj zdravotní stav pozitivně, má to i pozitivní vliv na životní spokojenost (Šolcová, Kebza, 2005, s. 8).

Socioekonomický status a jeho aspekty patří k determinantům životní spokojenosti. *Peníze* či výše příjmu jsou považovány za významný, avšak problematický faktor ovlivňující spokojenost. Mohlo by se zdát, že růst příjmů je přímo úměrný růstu životní spokojenosti. Ve studii Daniela Kahnemana a Anguse Deatona z roku 2010 je patrné, že vliv finančního ohodnocení je silný, ale jen do určité úrovně (2010, s. 4). Tito autoři tvrdí,

že více peněz nutně neznamená spokojenější život, ale na druhou stranu málo peněz negativně ovlivňuje životní spokojenost (Kahneman, Deaton, 2010, s. 4). S tímto tvrzením souhlasí Slezáčková, která uvádí, že „... *je obecně lepší pro naši spokojenost peníze spíše mít, než je nemít...*“ (2012, s. 156)

Bylo prokázáno, že *vzdělání* je také jedním z faktorů ovlivňujících spokojenost jedinců. Podle šetření Hoi Yan Cheunga a Alexe Chana z roku 2009 je vztah mezi vzděláním a životní spokojeností definován následovně „... *čím delší je doba formálního studia, tím vyšší je úroveň životní spokojenosti jedince.*“ (2009, s. 132) Podle Šolcové a Kebzy však vzdělání nepůsobí na životní spokojenost přímo, ale zprostředkovaně, a to v souvislosti se zaměstnáním a finančním ohodnocením, které odpovídá dosaženému stupni vzdělání (2005, s. 8). Vzdělání se také podílí na formování návyků, dovedností a schopností, které člověku umožňují žít kvalitnější život (tamtéž, s. 9).

Spokojenost jedinců se svým *zaměstnáním* má velmi silný a trvalý vztah k celkové životní spokojenosti (Křivohlavý, 2013, s. 43). Avšak Dana Hamplová ve své studii uvádí, že daleko větší význam Češi všeobecně přisuzují rodinnému životu, který má na jejich spokojenost daleko větší vliv (2004, s. 24). Z tohoto tvrzení by se dalo vyvodit, že míra závislosti mezi pracovní a celkovou spokojeností záleží na skutečnosti, jakou hodnotu má práce pro konkrétního jedince. Některé aspekty související s prací, jako například ztráta zaměstnání, patří dle šetření z roku 2008 k velmi silným stresorům a mohou mít na celkovou spokojenost negativní dopad (Clark, Diener, Georgellis, Lucas, 2008, s. 233).

Vliv *pohlaví* na životní spokojenost je velmi nejasný. Slezáčková tvrdí, že pohlaví nemá na míru spokojenosti významný vliv (2012, s. 139). Tvrzení, že nejsou významné rozdíly mezi životní spokojeností mužů a žen, prokázalo i několik výzkumů (například Šolcová, Kebza, 2005; Hamplová 2004). Nicméně šetření z roku 2007, ve kterém bylo zastoupeno několik desítek zemí, poukázalo na rozdíly v míře životní spokojenosti dle pohlaví v závislosti na genderové nerovnosti a kultuře dané země (Tesch-Römer, Motel-Klingebiel, Tomasik, 2008, s. 344).

Spojitosť životní spokojenosti s *věkem* je velmi nejednoznačná. Yang Yangová uvádí, že existuje mnoho výzkumů týkajících se vztahu životní spokojenosti a věku, ale

vzhledem k nejednotnosti jejich výsledků není možné tento vztah jednoznačně zhodnotit (Yangová, 2008, s. 206).

Silným determinantem je také rodinný stav a partnerský život. Empirická studie, kterou zrealizoval Andrew Steptoe se svými kolegy v letech 2010–2011, poukazuje na významný vliv *rodinného stavu* na celkovou spokojenost (Steptoe, Demakakos, de Oliviera, 2012, s. 110). Lidé žijící v manželství, nebo nesezdaném soužití jsou celkově více spokojeni se svým životem než lidé bez partnera (tamtéž, s. 110). Tuto skutečnost potvrzuje ve své studii i Yangová, která uvádí, že rodinný stav společně se zdravím jsou jedni z nejsilněji působících faktorů (2008, s. 217).

Osobnost do značné míry předurčuje vnímání reality, a tím také ovlivňuje i celkovou spokojenost jedinců. Mezi hlavní osobnostní faktory, které mají zásadní vliv na spokojený život, jsou například extraverte, neuroticismus, otevřenost, vstřícnost a svědomitost atd. Ulrich Schimmack, Shigehiro Oishi a jejich kolegové ve své studii prokázali, že nejvíce na životní spokojenost působí aspekty neuroticismu a také extraverte (Schimmack, Oishi, Furr, Funder, 2004, s. 1071–1072). S tímto tvrzením souhlasí i Křivohlavý, který uvádí, že se ukazuje úzký vztah extraverte k pozitivním emocím a také neuroticismu k negativním emocím (2013, s. 59).

Sociální vztahy, jejich kvalita a kvantita, jsou dalšími činiteli ovlivňujícími spokojenost. Sociální opora, kterou poskytují, a častější styky s přáteli, rodinou a ostatními blízkými mají pozitivní vliv na životní spokojenost (Šolcová, Kebza, 2004, s. 29). Křivohlavý uvádí, že „... *sociální vztahy jsou velice důležité pro pocity štěstí, avšak nejsou jedinými faktory, které tyto pocity určují.*“ (2013, s. 39) Na celkovou životní spokojenost může působit mnoho dalších faktorů. Nicméně pro potřeby této práce jsem uvedla přehled těch nejvýznamnějších, které ve vztahu s životní spokojeností figurují.

2.2 Pracovní spokojenost

Jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole, pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Vzhledem ke skutečnosti, že pracovní činnost tvoří značnou část každodenního života ekonomicky aktivních jedinců, je třeba věnovat pozornost jejich spokojenosti i v této oblasti. Míra ovlivnění celkové životní spokojenosti právě pracovní

spokojeností se odvíjí od hodnoty, kterou jedinec práci přikládá (Kocianová, 2010, s. 34). Křivohlavý tvrdí, že vztah mezi pracovní spokojeností a spokojeností se životem je obousměrný, tzn. že „*Spokojenost s prací se přelévá do celkové spokojenosti se životem a celková spokojenost se životem ovlivňuje spokojenost s prací.*“ (2013, s. 43)

Vymežit pracovní spokojenost se ukazuje jako velmi problematické a její vnímání jednotlivými autory se liší. Milan Nakonečný ve své publikaci uvádí koncept Oswalda Neubergera a Mechthildy Allerbeckové, kteří tvrdí, že jádrem pracovní spokojenosti jsou postoje k různým aspektům pracovní situace. Jsou to hlavně postoje zaměstnanců ke spolupracovníkům, nadřízeným, pracovní činnosti, pracovním podmínkám, organizaci a jejímu vedení, možnostem dalšího vývoje, finančnímu ohodnocení, pracovní době a jistotě pracovního místa (Nakonečný, 2005, s. 119). Celková míra spokojenosti vzniká na základě toho, jak jsou jednotlivé aspekty práce pro jedince subjektivně důležité (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 394). Podle Teodora Kollárika je důležité rozlišovat mezi *spokojeností v práci*, která má obsahově širší význam a zahrnuje aspekty týkající se osobnosti pracovníka a pracovních podmínek a *spokojeností s prací*, která se váže na výkon konkrétní pracovní činnosti, její psychické a fyzické nároky, prestiž atd. (1986, s. 14)

Míru pracovní spokojenosti ovlivňuje celá řada faktorů. První skupinou jsou faktory vnější, které jsou na jedinci nezávislé. Jedná se například o finanční ohodnocení, aspekty týkající se charakteru pracovní činnosti, možnost kariérového růstu, péče o zaměstnance, styl organizace práce a řízení, pracovní skupiny a mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce a její bezpečnost (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 115–117). Mezi vnitřní faktory působící na pracovní spokojenost bychom mohli zařadit osobnostní faktory a individuální charakteristiky jedinců. Osobnostní faktory představují motivy, potřeby, sebehodnocení, zájmy, postoje, schopnosti, aspirace a další. Mezi individuální charakteristiky jedince můžeme zařadit věk, pohlaví, pracovní zkušenost, vzdělání, rodinný stav a kulturní specifika (Kocianová, 2010, s. 36). Můžeme si povšimnout, že faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost, je nespočet a jejich výčet, který jsem uvedla, není vyčerpávající. Nicméně se domnívám, že pro potřeby této práce je dostačující.

Podle výsledků šetření Centra pro výzkum veřejného mínění (dále CVVM) Sociologického ústavu AV ČR z roku 2013 je 66 % ekonomicky aktivních respondentů celkově spokojeno se svým zaměstnáním. Velmi spokojena je ale jen menší část, a to 17 %

respondentů. Z tabulky 1 je patrné, že z hlediska druhu ekonomické aktivity vykazují obecně vyšší úroveň pracovní spokojenosti podnikatelé, živnostníci, vyšší odborní a vedoucí pracovníci (Ďurďovič, 2013, s. 1–2). Matthias Benz a Bruno Frey na základě empirické analýzy zjistili, že tento jev je spojen s velkou mírou autonomie a nezávislosti, kterou podnikatelé v práci disponují (2004, s. 122). Podnikatelé a živnostníci jsou sami zodpovědní za organizaci své práce a většinou se věnují takové pracovní činnosti, která je naplňuje a s níž se mohou identifikovat (tamtéž, s. 122). Větší míra autonomie se také váže k vyšším a vedoucím pozicím, proto jsou dle mého názoru i lidé na těchto pozicích s prací více spokojeni než řadoví zaměstnanci.

Tab. 1 Spokojenost s prací podle druhu ekonomické aktivity (v %)

Míra spokojenosti	Podnikatelé živnostníci (OSVČ)	Vedoucí pracovníci/ vyšší odborníci	Ostatní zaměstnanci (ne dělníci)	Kvalifikovaní dělníci	Nekvalifikovaní dělníci
Velmi spokojen	35	25	15	10	0
Spíše spokojen	44	60	51	49	40
Tak napůl	20	13	27	33	46
Spíše nespokojen	0	2	6	5	8
Velmi nespokojen	1	0	1	3	6

Zdroj: Ďurďovič, 2013, s. 2.

Velká pozornost odborníků je věnována provázanosti pracovní spokojenosti a výkonu. Přímá vazba mezi nimi však ve skutečnosti nebyla prokázána (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 117–118). Absence této přímé vazby je způsobena skutečností, že do vztahu mezi spokojeností a výkonem pracovníků vstupuje mnoho dalších proměnných, například individuální předpoklady pracovníka, jeho motivace, vztah k práci atd. (Kocianová, 2010, s. 37) Tvzení, že spokojený zaměstnanec nutně musí být i produktivním, tedy neplatí. Michael Armstrong uvádí, že vysoký výkon spojený s adekvátní odměnou vede k pracovní spokojenosti spíše než naopak (2007, s. 229). Existuje také silný vztah mezi pracovní spokojeností a stabilitou zaměstnanců v organizaci. Naopak pracovní nespokojenost vede ke zvýšenému absentismu a fluktuaci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 118).

Přístupy k pracovní spokojenosti a činitelům, které ji ovlivňují, jsou velmi nejednotné. Pracovní spokojenost může být chápána jako jednodimenzionální, či dvojdimenzionální jev. S pracovní spokojeností jako jednodimenzionálním jevem pracují jednofaktorové teorie, kde figuruje spokojenost, či nespokojenost jako dvě krajní meze jedné dimenze. Míra spokojenosti se může pohybovat od úplné spokojenosti do úplné nespokojenosti. Do této teorie bývají zařazovány přístupy Abrahama Maslowa či Victora Vrooma (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 113).

Dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost vyjadřuje Herzbergova dvoufaktorová teorie. Frederick Herzberg a jeho kolegové v roce 1957 zjistili, že na spokojenost a nespokojenost působí odlišné skupiny faktorů (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 113). První skupina faktorů, označována jako motivátory či satisfaktory, se týká osobnosti zaměstnance a obsahu jeho práce. K těmto faktorům můžeme zařadit například rozmanitost práce, uznání, míru autonomie, možnost postupu atd. Motivátory působí pozitivně, či negativně na spokojenost zaměstnance, jeho motivaci a výkonnost. Druhou skupinou jsou hygienické faktory, dissatisfaktory či frustrátory, které se váží k vnějším podmínkám práce, jako například finanční ohodnocení, stabilita zaměstnání a podniková politika. Pokud jsou dissatisfaktory v optimálním stavu, nepůsobí na spokojenost pracovníka, nicméně pokud dojde k nepříznivému stavu těchto faktorů, mají vliv na jeho nespokojenost. (Kocianová, 2010, s. 30; Armstrong, 2007, s. 227). Výčet faktorů jednotlivých skupin a způsob, jakým působí na pracovníka, je uveden v níže umístěné tabulce.

Tab. 2 Motivátory a frustrátory

Motivátory	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Vyslovené uznání	Nedostatek uznání
Zajímavá práce	Nudná práce
Odpovědnost	Žádná odpovědnost
Možnost postupu	Překážky v postupu
Možnost seberealizace	Nedostatek možností seberealizace
Frustrátory	
Pozitivní účinek: ne-nespokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Dobrý plat	Špatný plat
Jistota pracovního místa	Nejistota pracovního místa
Dobré pracovní podmínky	Špatné pracovní podmínky
Vysoký status	Nízký status
Dobrá podniková a personální politika	Špatná podniková a personální politika

Zdroj: upraveno dle Nakonečný, 2005, s. 118.

Hezbergova teorie má i svoje kritiky, kteří tvrdí, že velikost vzorku pracovníků byla příliš malá a velmi specifická na to, aby mohly být učiněny takové závěry (Armstrong, 2007, s. 228). Domnívám se, že i přes kritiku je Herzbergova teorie velmi přínosná. Umožňuje snáze pochopit, jak jednotlivé faktory, vnitřní (osobnostní) i vnější (pracovní podmínky), působí, či nepůsobí na pracovní spokojenost. Její platnost si můžeme ověřit na výše uvedené pracovní spokojenosti podnikatelů, na které se podílejí hlavně faktory ze skupiny motivátorů. Tato teorie je prospěšná zejména pro zaměstnavatele, kteří na jejím základě mohou zlepšit pracovní prostředí pro své zaměstnance, a tím přispět ke zlepšení spokojenosti a kvality jejich pracovního života. Tuto teorii jsem uvedla, protože je dle mého názoru úzce spjata s problematikou harmonizace osobního a pracovního života a jejími aspekty.

3 Volný čas

Problematika volného času je úzce spojena s harmonizací pracovního a osobního života. Volný čas je součástí životního stylu, který, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, má vliv na životní spokojenost. Je to prostor k vlastní realizaci jedince, obnově jeho sil, relaxaci, sebevzdělávání atd. Některé z těchto volnočasových aktivit mohou prospívat tělesnému i duševnímu zdraví, mezilidským vztahům, ale také ovlivňovat i dlouhodobý pracovní výkon (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2003, s. 19).

K jasnému vymezení pracovní doby a doby odpočinku došlo během průmyslové revoluce. Následně prošel volný čas prudkou změnou v průběhu 20. století. Společně s rozvojem moderních technologií, zvýšením pracovní výkonnosti a zkracováním pracovní doby se problematika volného času dostává do středu pozornosti. Tato změna, v podobě nových podmínek společenského vývoje, se promítla do množství a obsahu volného času, jeho postavení v životě člověka i způsobů jeho realizace (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2003, s. 3). Jak uvádí Michal Kaplánek, „*Volný čas přestal být chápán pouze jako čas k regeneraci sil po práci, ale objevila se i jeho vlastní hodnota.*“ (2006, s. 45) Volný čas se podílí nejen na formování samotného jedince, ale zasahuje i do vývoje celé společnosti. Dnešní doba poskytuje člověku nedozírné možnosti využití volného času, které v minulosti byly nepředstavitelné (Filipcová, 1967, s. 9). Společně s těmito možnostmi se pojí nové výzvy, ale i negativa, kterým člověk musí čelit. Chris Rojek poukazuje na skutečnost, že ve volném čase dochází k nežádoucím či nezákonným aktivitám, jako je například digitální pirátství a drogová či jiná závislost (2010, s. 148–152).

3.1 Definice a funkce volného času

I tento fenomén, jako mnoho předcházejících, postrádá jednoznačné vymezení svého obsahu. Na problematiku volného času je možné nahlížet z hlediska sociologického, ekonomického, psychologického, filozofického, pedagogického a mnoha dalších. Jedním ze způsobů vymezení volného času je označení toho, co volný čas není. Joffre Dumazedier za volný čas považuje časový úsek, který zbude po splnění všech povinností a po uspokojení všech biologických a fyziologických potřeb (1960, s. 526). Volný čas má dle něho především neproduktivní charakter. Druhým způsobem můžeme pohlížet na volný čas jako na prostor pro činnosti, které pro jedince mají určitou hodnotu, které uspokojují

jeho potřeby a přináší mu radost. Člověk si může svobodně určit, jak s tímto časem, který má k dispozici, naloží (Žumárová, 2005, s. 21). Břetislav Hofbauer uvádí, že volný čas je naplněn činnostmi, které jsou bezprostředně neutilitární, přinášející příjemné zážitky a očekávání, kterých se člověk účastní svobodně na základě svých individuálních potřeb (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2003, s. 12).

Za hlavní specifika volného času tedy můžeme považovat jeho individualizaci a také relativní svobodu volby. Jedinec si může zvolit cokoli, co odpovídá jeho individuálním zájmům a potřebám a také se může svobodně rozhodnout pro jakékoli naplnění volného času. Na tomto místě ale vyvstává otázka, do jaké míry je výběr obsahu volného času skutečně individuální a svobodnou volbou a do jaké míry je ovlivněn tlakem okolí a dalšími faktory. Mojmír Vážanský tvrdí, že „... u aktivit volného času se projevuje i aspekt sociální integrace v podobě identifikace a sebepojetí se součástmi oblečení, osobního vybavení, výběru volnočasového zařízení apod., který poslouží k získání sociální prestiže.“ (2001, s. 42) Na toto tvrzení navazuje Rojek, který uvádí, že výběr volnočasových aktivit se podílí na sebe prezentaci jedince ve společnosti (2010, s. 3). Volný čas by dle něho neměl být spojován s absolutní svobodou rozhodování, protože jedinec je při výběru volnočasových aktivit ovlivňován ekonomickými, kulturními, sociálními a politickými aspekty a dalšími faktory (tamtéž, s. 5–6).

Nejdůležitější faktory, ovlivňující náplň volného času, shrnuli Jiří Šafr a Věra Patočková a zařadili mezi ně pohlaví, věk, vzdělání, sociální postavení, profese, osobnost jedince a jeho hodnoty, vliv rodiny a přátel, zdravotní stav, množství volného času, specifičnost a tradice dané kultury, finanční a prostorová dostupnost volnočasových aktivit atd. (2010, s. 2)

V následujícím textu bude objasněno, který úsek času v každodenním životě člověka lze považovat za volný čas. V podstatě může být veškerý čas jedince rozdělen na čas pracovní, který bývá jasně vymezen, a čas mimopracovní. Mimopracovním časem nerozumíme pouze čas volný, ale tvoří jej tři časové bloky:

- *vázaný čas;*
- *volný čas;*
- *polovolný čas.*

Vázaný čas zahrnuje aktivity vykonávané každodenně. Může se jednat jak o aktivity spojené s péčí o vlastní osobu (jídlo, spánek, osobní hygiena), tak další povinnosti, například péče o chod domácnosti atd. *Volný čas* bývá stavěn do opozice k času vázanému (Duffková, Urban, Dubský, 2008, s. 144). Dumazedier s tímto zjednodušením ale nesouhlasí a vyčlenil kategorii tzv. *polovolného času* (1960, s. 526). Tato kategorie zahrnuje činnosti, které jsou svým charakterem na pomezí času vázaného a volného. Jedná se o činnosti, které mohou přinášet člověku radost a uspokojení, jsou výsledkem relativně svobodné volby, ale zároveň mohou být utilitární nebo se týkat společenských či rodinných závazků. Mezi aktivity polovolného času lze zařadit například ruční práce, kutilství, péče o děti, vzdělávání spojené se zvýšením kvalifikace atd. (tamtéž, s. 526)

Volný čas zastává v životě člověka mnoho funkcí. Již zmíněný Dumazedier tvrdí, že volný čas člověka má tři zásadní funkce, kterými jsou odpočinek, zábava a rozvoj lidské osobnosti (1960, s. 526). *Odpočinkem* se rozumí kompenzace pracovní únavy, ať psychické či fyzické. *Zábava* by měla narušit monotónnost každodenního života a uspokojit osobní potřeby člověka. *Rozvoj osobnosti člověka* je považován ze společenského hlediska za nejdůležitější a měl by vyrovnávat jednostrannosti vyplývající z dělby práce. Ideálním stavem je poměrová vyrovnanost těchto tří funkcí (Dumazedier, 1960, s. 526–527).

Jedním z dalších často uváděných vymezení funkcí volného času je typologie Horsta W. Opachowského, který pojal tuto problematiku komplexněji. Mezi hlavní funkce volného času dle něho patří (Krystoň, 2011, s. 32–33; Vážanský, 2001, s. 37–39):

- *rekreace* – potřeba zotavení, regenerace sil a psychického uvolnění;
- *kompenzace* – potřeba vyrovnaní pracovních nedostatků, bezstarostnosti, vědomé „užívání si“ života;
- *edukace* – potřeba poznání a dalšího vzdělávání, rozvoj potřeby potvrzení sebe sama;
- *kontemplace* – potřeba klidu, pohody, porozumění sobě samému;
- *komunikace* – potřeba sdělení, partnerství, lásky;
- *integrace* – potřeba společnosti, sounáležitosti, kolektivního vědomí;
- *participace* – potřeba angažovanosti, spolupůsobení na dění;
- *enkulturace* – potřeba kreativního rozvoje a účasti na kulturním životě.

Do jaké míry je tvrzení, že volný čas by měl kompenzovat nedostatky, nároky a jednotvárnost vykonávané činnosti, pravdivé, je předmětem diskuze (Šerák, 2009, s. 30). Karel Marx hovoří o tzv. odcizené práci, která je nucená a jedince neuspokojuje (1967, s. 84). Člověk se proto se svou prací již nemůže identifikovat a svoji identitu projevuje právě prostřednictvím volnočasových aktivit. Práce je jako monotónní činnost stavěna do protikladu k volnému času, který slouží k seberealizaci a aktivitám, které obohacují život člověka (Marx, 1980, s. 336). Kompenzační funkce poukazuje na determinaci náplně volného času pracovní náplní jedince. Nicméně navzdory tomuto tvrzení dochází k tomu, že se lidé ve svém volném čase věnují činnostem, které jsou podobné jejich pracovní náplni, například dělník se ve volném čase věnuje kutilství apod. Roli zde hraje několik faktorů, které tento jev mohou způsobovat. Může to být zvyk či blízký vztah k pracovní činnosti, dalším faktorem může být příliš vyčerpávající pracovní činnost, která člověku v jeho volném čase nedovolí věnovat se náročnějším aktivitám (Šerák, 2009, s. 30). Vážanský je ke kompenzační funkci volného času poměrně skeptický a tvrdí, že „*Nejvíce zastánců má a jako nejpopulárnější se jeví kontrastní hypotéza kompenzace, poněvadž by ji lidé rádi považovali za pravdivou.*“ (2001, s. 31) Dle mého názoru má kompenzační funkce volného času své opodstatnění. Některé volnočasové aktivity jedinců mohou být kompenzačního charakteru, přesto bych kompenzační funkci nepovažovala jako univerzálně platné pravidlo, podle kterého se řídí naplňování volného času každého jednotlivce.

Volný čas nabízí člověku možnost se rozhodnout, kterým aktivitám se bude věnovat. Činností, které mohou být ve volném čase provozovány, je velké množství a mohli bychom je rozřadit do následujících oblastí (Duffková, Urban, Dubský, 2008, s. 156–161):

- *Kulturní aktivity* můžeme rozdělit na aktivity receptivní, jejichž prostřednictvím člověk přijímá určité kulturní hodnoty, a perceptivní, které se vyznačují vlastní tvorbou těchto kulturních hodnot. Z šetření z roku 2009 (Šamanová, 2010, s. 3), které bylo zaměřeno na volný čas obyvatel ČR nad 15 let, vyplynulo, že nejčastější náplní volného času jsou právě receptivní kulturní aktivity jako sledování televize (41 %) a také četba knih a časopisů (31 %).
- *Sportovní aktivity* zahrnují jakýkoliv druh pohybové činnosti. V rámci výše zmíněného šetření se umístily mezi tři nejčastěji vykonávané činnosti ve volném čase (Šamanová, 2010, s. 3).

- *Sociální aktivity* jsou reprezentovány především udržováním sociálních kontaktů v podobě setkávání se s příslušníky rodiny, přáteli či jinými lidmi.
- *Vzdělávací činnosti* mohou mít různou podobu od sebevzdělávání po organizované vzdělávací kurzy, spolky aj. Zde je třeba podotknout, že některé druhy vzdělávacích činností (související s profesí, například zvyšování kvalifikace atd.), nebo které jsou nějakým způsobem užitkového charakteru, jsou „hraničními“ aktivitami volného času (Bartoš, 1983, s. 12–13). Tyto užitkové vzdělávací aktivity by tedy mohly být zařazeny do tzv. polovolného času.
- *Veřejnými aktivitami* rozumíme jakýkoliv typ angažování se člověka ve veřejných záležitostech, řešení jakýchkoli problémů širší komunity lokální, popřípadě problémů celospolečenských.
- *Cestovatelské aktivity* představují jakékoliv cestování za účelem relaxace či poznání.
- *Rekreační aktivity* zahrnují činnosti směřující k regeneraci sil člověka. Na rozdíl od odpočinku jsou aktivního charakteru.
- *Hobby* (koníčky) zastřešují činnosti, které souvisí s určitými specifickými zájmy člověka. Tyto aktivity mají více či méně podobu nějaké *manuální činnosti*.

Oblast aktivit volného času je velmi rozmanitá, a proto v tomto širším vymezení jednotlivých oblastí nelze zohlednit úplně všechny. Některé z volnočasových aktivit mohou být na rozhraní jednotlivých oblastí či volného a polovolného času (například manuální a vzdělávací činnosti). Nicméně bych k výše uvedeným oblastem připojila ještě *pasivní odpočinek* a *nicnedělání*, jejichž zařazení do aktivit volného času je předmětem diskuzí. Zatímco výše zmíněné rozdělení volnočasových aktivit tyto oblasti neuvádí, Hana Maříková (2009) či Blanka Filipcová (1967, s. 20) je mezi aktivity volného času řadí.

3.2 Historický vývoj a teorie volného času

O náplni volného času se zmiňovali již staří Řekové, kteří volný čas označovali termínem *scholé*. Aristoteles v Etice Nikomachově spojuje volný čas hlavně s aktivitou rozjímání, které nesměruje k žádnému cíli a má hodnotu samo o sobě (1996, s. 262–263). V preindustriální době byl život značně svázán s přírodou. Délku pracovní doby většinou určovalo denní světlo a intenzita práce byla omezována střídáním ročních období,

náboženskými slavnostmi atd. Všechny tyto aspekty způsobily, že z kvantitativního hlediska preindustriální člověk pracoval daleko méně než je tomu v dnešní době (Gershuny, 2000, s. 52). K jasnému vydělení práce a volného času došlo v rámci procesu industrializace. Postupné oddělování místa bydliště od pracoviště, transformace výrobních vztahů a technologický rozvoj změnil dosavadní styl života (Šerák, 2009, s. 35). Až na počátku 20. století můžeme začít mluvit o volném čase jako velmi výrazném časovém úseku, o kterém si jedinec může svobodně rozhodovat. Dumazedier o tomto období hovoří jako o kulturní revoluci. V období před druhou světovou válkou byla práce dominujícím prvkem života, ale postupem času začala ztrácet své postavení a volný čas se stal symbolem industriální společnosti (Knotová, 2006, s. 29). V poválečné době byl volný čas hlavně využíván k rekreaci a regeneraci sil. Od 70. let je volný čas spojován s neustále narůstajícím konzumním charakterem volnočasových aktivit, který je spjat s rostoucím blahobytem (Šerák, 2009, s. 36).

Proměna postavení práce a volného času v životě člověka je předmětem mnoha sociologických teorií. V následujícím textu bude ve stručnosti uvedeno jen několik nejvýznamnějších. Thorstein Veblen ve svém díle „Teorie zahálčivé třídy“ (1899) poukazuje na skutečnost, že rozdíly mezi společenskými vrstvami se promítají i do vlastnictví volného času. Společnost se dle Veblena skládá ze zahálčivé třídy, která je osvobozena od produktivních činností, a pracující třídy (1999, s. 35–41). Zahálkou Veblen označuje neproduktivní trávení volného času, které zahálčivá třída staví na odív, prostřednictvím například pěstování neužitečných zvířat, zájmu o módu, společenských a sportovních her. Postupem času se zahálka začala projevovat v konzumně orientovaném stylu chování, který se později v rámci svých možností snažili napodobovat i jedinci z nižších společenských tříd (tamtéž, s. 64–65).

Marx označuje práci za tzv. nutnost a proti ní staví volný čas jako říši svobody (1980, s. 336). V této říši svobody se jedinec může plně věnovat svému všestrannému rozvoji, ovšem v souladu s potřebami společnosti. Jako základní podmínku pro růst volného času a s ním spojený rozvoj člověka, který má pozitivní dopad na výrobní proces, považoval zkrácení pracovního dne. Volný čas je v jeho pojetí chápán jako prostředek ke zlepšení výrobního procesu, který jím byl velmi akcentován. (tamtéž, s. 336).

Francouzský sociolog Georges Friedmann ve svém díle „Rozdrobená práce“ (1964) upozorňuje na skutečnost, že práce, hlavně tedy pásová výroba, není pro dělníka uspokojující a ubíjí jeho duševní život (1970, s. 38–39). Člověk se tedy může plně realizovat pouze ve svém volném čase, jehož kompenzační funkci velice zdůrazňuje. Friedmann tvrdí, že mnoho jedinců „... se snaží využít volného času k tomu, aby v něm nejrozmanitějším způsobem realizovaly schopnosti, které nemohou uplatnit ve své práci.“ (tamtéž, s. 126)

Někteří teoretici se zaměřili na negativní dopad vědecko-technické revoluce na život člověka, potažmo obsah volného času (Krystoň, 2011, s. 11). Mezi tyto teoretiky bychom mohli zařadit například Davida Riesmana, který ve své publikaci „Osamělý dav“ (1950) uvádí, že od druhé poloviny 20. století začíná být člověk řízen spíše „zvenku“ pomocí masmédií a také vrstevníků. Zdůrazňuje také negativní vliv masmédií a konzumu, které brání člověku aktivně a svobodně využívat svůj volný čas (2007, s. 73–76). Na tuto myšlenku navazuje Erich Fromm, který tvrdí, že lidé disponují stále menším množstvím svobody a jsou manipulováni vládou, průmyslem a masovými sdělovacími prostředky (1992, s. 10).

Posledním teoretikem, který zde bude uveden je Dumazedier a jeho koncepce společnosti volného času (1962), která vychází z neustále většího důrazu jedinců na hodnotu volného času a také jeho množství. Tato koncepce pojednává o společnosti, ve které práce přestane být centrální hodnotou a její význam převezme volný čas. Společnost bude poskytovat svým příslušníkům dostatek materiálních, duchovních, sociálních a časových prostředků, aby se mohli plně realizovat (Duffková, Urban, Dubský, 2008, s. 153). Hlavní důraz bude kladen na rozvoj schopností a osobnosti, uspokojování potřeb a „užívání si“ volného času. Tyto představy se ale zcela nenaplnily a v dnešní společnosti práce stále zaujímá důležité místo v životě člověka (Šerák, 2009, s. 33).

3.3 Vliv práce na volný čas jedinců

Již v minulých podkapitolách bylo uvedeno několik aspektů pracovní činnosti, které ovlivňují volný čas. Mezi tyto aspekty bychom mohli zařadit obsah a náročnost pracovní činnosti, její časový rozsah a finanční ohodnocení. Z hlediska obsahu pracovní

činnosti je nutno připomenout kompenzační funkci, kterou volný čas může zastávat a která byla detailně popsána v podkapitole 3.1.

Z hlediska časového rozsahu pracovní činnosti je zapotřebí zmínit historický vývoj pracovní doby, který je charakteristický jejím zkracováním. Je vcelku paradoxním jevem, že i přes zmíněné zkracování pracovní doby cítí většina lidí nedostatek volného času. Otázkou, jestli volného času opravdu přibývá, nebo ubývá, se zabývá mnoho autorů a odpověď na ni není jednoznačná. Filipcová tvrdí, že pocit nedostatku volného času je způsoben narůstajícími nároky jednotlivců na volnočasové aktivity, které ovlivnil vědeckotechnický pokrok prostřednictvím přínosu nejrozličnějších druhů zábavy (1967, s. 14). Na toto tvrzení navazuje Jonathan Gershuny, podle kterého právě tyto zvýšené nároky na volný čas způsobují, že lidé pracují intenzivněji a déle, aby měli více finančních prostředků k jejich uspokojení. Tímto se sice redukuje množství volného času, ale o to intenzivněji si ho mohou „užít“ (2000, s. 52). Na druhou stranu pocit chronického nedostatku času, tedy i času volného, může být způsoben zrychlováním tempa vývoje, který je charakteristický pro dnešní společnost. Peter Borscheid uvádí, že „... svět je přeplněn množstvím akceleratorů, které na jedné straně sice lidem usnadňují život, na druhé straně je však pohánějí k většímu spěchu a tempu života...“ (2007, s. 403). Důsledkem tohoto zrychlování je sice větší prostor pro volný čas, nicméně díky rozsáhlým možnostem konzumního života má jedinec pocit, že by měl všechny tyto možnosti využít. Pravou příčinou tedy není nedostatek času, ale nadměrná nabídka způsobů jeho využití (Borscheid, 2007, s. 403–404).

Dalším pracovním aspektem, který se promítá do volného času, jsou různé formy organizace pracovní doby. Práce v různých směnách či organizace pracovní doby, tzv. svobodných povolání, které jsou mimo nejobvyklejší pracovní dobu, způsobují, že člověk musí svůj volný čas situovat do doby mimo pracovní čas, i když to pro něj nemusí být vyhovující. Vliv organizace pracovní doby na volný čas může mít i sociální důsledky, protože tito lidé nemohou svůj volný čas sdílet s ostatními, kteří mají obvyklou pracovní dobu (Duffková, Urban, Dubský, 2008, s. 147).

Posledním aspektem pracovní činnosti, ovlivňující volný čas pracovníků, jsou nejrozličnější formy alternativních úvazků, například práce z domova či na dálku, tzv. homeworking/teleworking. U těchto typů úvazku není přesně stanovena pracovní doba a

její rozvržení je plně v kompetenci samotného člověka (Duffková, Urban, Dubský, 2008, s. 143). Manželé Tofflerovi předpověděli, že s rozvojem moderních informačních technologií dojde k nárůstu práce z domova. Jako důsledek většího množství času, který by lidé trávili doma, spatřují posílnění role rodiny, domova a také zkvalitnění volného času (2001, s. 85–86).

Na závěr bychom mohli konstatovat, že vývoj volného času je do značné míry ovlivněn vývojem sféry práce. Nicméně práce, její organizace, charakter a délka pracovní doby, není jediným, i když výrazným aspektem působícím na volný čas. Také rodina a její uspořádání se promítá nejen do množství volného času, ale také do jeho náplně. Vzájemnému působení rodiny a volného času se bude částečně věnovat následující kapitola.

4 Volný čas, práce a rodina

Rodina, práce a volný čas tvoří tři velmi důležité oblasti lidského života. Jak vyplývá z předešlé kapitoly, která byla věnována oblasti práce a volného času, hodnota, kterou lidé přisuzují těmto jednotlivým oblastem, se v čase mění nejen z historického, ale i individuálního hlediska. Gilles Lipovetsky uvádí, že se lidé v dnešní společnosti, kterou označuje jako hyperkonzumní, orientují více na rodinu, sociální vztahy a svůj volný čas než na práci, jak tomu bylo dříve (2007, s. 292). Na tuto změnu upozornili již zmínění manželé Tofflerovi ve svém díle „Nová civilizace: Třetí vlna a její důsledky“ (2001, s. 85–86). Tuto skutečnost potvrzuje šetření CVVM Sociologického ústavu AV ČR z roku 2011, které zahrnovalo sféru volného času, práce a vztahů s blízkými lidmi, ať rodinou, či přáteli. Hodnoty související se vztahy s blízkými lidmi byly obecně respondenty uváděny na vyšší příčky hodnotového žebříčku než hodnoty související s prací (Tuček, 2011, s. 2–3). Nicméně výsledky šetření Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, uskutečněného v roce 2010, poukazují na odlišnosti v hodnotách jedinců související s prací a rodinou. Výsledky tohoto šetření ukázaly, že hodnota, která je přisuzována práci, je vždy menší než hodnota připisovaná rodině, pokud ji ovšem respondent založil. Práce má větší hodnotu než rodina pro mladé svobodné respondenty a také mladé bezdětné páry. Mladí lidé často uvádějí, že práce je pro ně prostorem pro seberealizaci a prostředkem získání nezávislosti (Höhne, Kuchařová, Svobodová a kol., 2010, s. 43).

V rámci šetření CVVM Sociologického ústavu AV ČR, které bylo průběžně prováděno od roku 1990, se potvrdila vzrůstající hodnota, kterou lidé přisuzují volnému času a svým koníčkům. Stále častěji si lidé přejí žít příjemně, užívat si a vést zajímavý a vzrušující život (Tuček, 2011, s. 4–5). U těchto položek dochází k průběžnému nárůstu, který poukazuje na posun české společnosti směrem k hédonistickým a konzumním hodnotám (Čadová, Paleček, 2006, s. 134–135). Na růst důležitosti těchto postmateriálních hodnot poukazuje Ronald Inglehart, který tvrdí, že cílem postindustriální společnosti již není ekonomická prosperita a tvoření hmotných hodnot (1971, s. 991). Podle Ingleharta došlo k proměně materiálních hodnot společnosti na postmateriální, mezi které můžeme řadit například svobodnou seberealizaci, důraz na kvalitu života a životního prostředí atd. (1990, s. 74–75)

Z výše uvedeného textu vyplývá, že obrat pozornosti jedinců od práce k volnému času neznamená, že by práce zcela ztratila svou hodnotu. Práce plní nejrůznější funkce v životě člověka a podílí se na utváření jeho identity. Může být na ni pohlíženo jen jako na prostředek k získání finančního zabezpečení, což také patří mezi její nejdůležitější funkce. Pro některé jedince má jejich profesní role a status, který k ní náleží, velmi důležitou hodnotu, jak v jejich společenském, tak osobním životě (Lipovetsky, 2007, s. 293). Práce může poskytovat lidem prostor k jejich seberealizaci, uplatnění jejich vzdělání a kvalifikace a také rozvoj sociálních kontaktů. Pro některé lidi nemá práce tak velkou hodnotu sama o sobě, ale pohlížejí na ni jako na prostředek ke zlepšení mimopracovního života, tzn. také volného času. Práce zvyšuje jeho hodnotu nejen tím, že poskytuje finanční prostředky na nejrůznější volnočasové aktivity, ale také dodává vědomí jeho omezeného trvání.

V této práci již bylo uvedeno několik způsobů, jak může práce ovlivňovat mimopracovní život. Práce a osobní, popřípadě rodinný, život patří mezi dvě hlavní domény života většiny pracujících žen i mužů (Friedman, Greenhaus, 2000, s. 3). Z psychologického hlediska nejčastěji dochází ve vztahu mezi pracovním a mimopracovním životem ke čtyřem situacím a to jsou tzv. *spillover*, kompenzace, segmentace či pracovní-rodinný konflikt. Tyto čtyři modely představují vztahy mezi pracovními a mimopracovními rolemi člověka a jejich vzájemné ovlivňování, které může vést k jeho obohacení prostřednictvím souhry těchto rolí, či ke stresu a napětí v případě jejich konfliktu (Jones, Burke, Westman, 2006, s. 73).

Pojmem *spillover* nazýváme proces vzájemného ovlivňování jednotlivých rolí, které jedinec zastává. Týká se především emocí, chování, hodnot či stresu atd., které se z jedné role promítají do druhé. *Spillover* může mít jak pozitivní, tak negativní dopady (Amstad, Semmer, 2011, s. 43). Tento proces může probíhat v obou směrech. Například stres a vyčerpanost způsobena pracovní činností se může negativně projevit v mimopracovním životě. Naopak vysoká spokojenost v práci, která může být spojena s vysokou mírou autonomie a seberealizace, kterou člověku poskytuje, může ovlivnit mimopracovní život pozitivně (Jones, Burke, Westman, 2006, s. 73). Avšak někteří autoři (například Williams, Aligger, 1994, s. 862) tvrdí, že z každodenního hlediska má pracovní život větší vliv na osobní život jedince, než by tomu bylo naopak.

Druhý model vztahu pracovního a mimopracovního života, je charakterizován *kompenzací* nedostatků a nespokojenosti v jedné sféře života větším zapojením do sféry druhé. Například lidé, kteří jsou z nějakého důvodu zklamáni svým osobním, případně rodinným životem, mohou začít klást větší důraz na svůj pracovní život a více se v něm angažovat. Kompenzační funkce byla již zmíněna a podrobně rozebrána v souvislosti s volným časem v kapitole 3.1.

Segmentací rozumíme oddělení pracovní a mimopracovní sféry života, kdy člověk vědomě utvoří hranici mezi pracovními a mimopracovními rolemi (Jones, Burke, Westman, 2006, s. 73). Dle mého názoru je tento model velmi náročné udržovat, obzvláště v době, kdy pomocí moderních komunikačních technologií má člověk možnost být s pracovními povinnostmi neustále ve spojení a je pro něj jednodušší si práci, kterou nestihl v pracovní době, dokončit doma či kdekoliv jinde.

Posledním modelem, který bych ráda zmínila, je *pracovně-rodinný konflikt*. Tento konflikt může být zúžen jen na pracovní a rodinné role, nicméně z mého pohledu je třeba na tento model nahlížet jako na konflikt pracovních a mimopracovních rolí. K tomuto konfliktu dochází v případě, že tlaky jedné role znemožňují řádné plnění povinností ostatních rolí. To se týká hlavně nároků organizací na pracovníky, jejich požadavků na angažovanost a flexibilitu. K tomu přispívá stresová náročnost práce, práce přesčas atd., spolu s omezeným množstvím času, který má člověk k dispozici. Je-li investováno více času do pracovní činnosti, zákonitě ubývá množství času, který by mohl být věnován rodinným povinnostem či jiným osobním aktivitám (Svianteková, 2011, s. 206). Stewart Friedman a Jeffrey Greenhaus uvádí, že velmi důležitými aspekty pro zvládání pracovně-rodinného konfliktu jsou pracovníkův partner či rodinné zázemí a přístup zaměstnanecké organizace k této oblasti (2000, s. 5). Vzhledem k tomu, že přístupu organizací k problematice *work-life balance* bude věnována následující kapitola, zaměřila bych se zde na roli partnera a rodinného zázemí v pracovně-rodinném konfliktu.

4.1 Dělbá rolí v domácnosti

Problematika pracovně-rodinného konfliktu se dotýká oblasti genderových rozdílů a také stereotypů. Rodinné zázemí a podpora partnera jsou velmi důležitými aspekty ve snaze o sladění pracovních a mimopracovních rolí pro všechny, zejména však pro ženy.

Hamplová poukazuje na skutečnost, že „... ačkoliv se zvyšuje vzdělanost a zaměstnanost žen, životní dráhy mužů a žen se řídí podle různých vzorců. Nástup žen do placeného zaměstnání nezměnil téměř nic na tom, že jsou ženy zodpovědné za výchovu dětí a domácí práce a zaměstnání žen se ve velké míře přizpůsobuje potřebám rodiny.“ (2004, s. 18) Tuto skutečnost potvrzují i výsledky šetření Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí z roku 2010. V tabulce 3 jsou uvedeny rozdíly v množství času věnovaného jednotlivým aktivitám mezi ekonomicky aktivními muži a ženami.

Tab. 3 Množství času věnované jednotlivým aktivitám

Aktivity	Mladá rodina s dětmi		Rodina se školními dětmi		Rodina po odchodu dětí		Neúplná rodina se závislými dětmi
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Péče o děti	25,3	8,8	18,4	9,5	x	x	24,1
Výchova dětí	16,7	7,8	12,0	7,4	x	x	15,1
Domácnost	15,5	6,6	14,3	5,8	18,7	8,7	18,2
Zaměstnání	38,2	47,5	40,9	46,8	40,3	45,4	39,9

Zdroj: Höhne, Kuchařová, Svobodová a kol., 2010, s. 34.

Toto tradiční rozdělení rolí v přístupu k rodině na muž – živitel a žena – pečovatelka, nekoresponduje s přístupem k placené práci, kde dominuje egalitární model, kdy oba partneři pracují. Ženy jsou tímto způsobem znevýhodňovány nejen v plném rozvoji své kariéry, ale i v množství svého volného času. Toto uspořádání se čím dál tím více ukazuje jako trvale neudržitelné. Možným řešením této situace by mohl být model sdílené péče, kdy se oba partneři podílejí na péči o děti stejnou měrou, a větší podpora v oblasti péče o děti ze strany státu (Sirovátka, 2003, s. 47). Model sdílené péče je uplatňován například ve skandinávských zemích a klade důraz na rovnost a podporu obou partnerů ve sdílení rodičovské zodpovědnosti, komplexní zajištění služeb ze strany veřejného sektoru a poskytnutí větší flexibility prostřednictvím alternativních pracovních úvazků atd. Jako příklad skandinávského modelu bych ráda uvedla základní body rodinné politiky ve Švédsku. Délka rodičovské dovolené je ve Švédsku stanovena na dobu až šestnáct měsíců a každý z rodičů má možnost využít minimálně dva měsíce z této doby. Rozdělení zbývajících měsíců je plně v kompetenci rodičů. Dalším opatřením ze strany státu je poskytování tzv. bonusu genderové rovnosti, který má podpořit větší míru sdílení péče o dítě. Výše tohoto bonusu může dosáhnout až 1,570 eur za každé dítě, o které rodič pečuje. Jak již bylo zmíněno, nezbytnou součástí tohoto modelu je propracovaný systém

institucí, které poskytují péči o děti, které ve Švédsku fungují v průběhu celého dne (European Union, 2014). Ve Švédsku mají otcové nárok na desetidenní otcovskou dovolenou při narození dítěte, v Norsku je tato dovolená stanovena až na dva týdny (Caracciolo di Torella, Masselot, 2010, s. 69). Toto poměrně stručné představení modelu sdílené péče je dle mého názoru s ohledem na obsáhlost práce dostačující.

Podle Křížkové je při snaze o harmonizaci pracovního a osobního, a tedy i rodinného života, nutná větší angažovanost státu prostřednictvím „mixu politik“, týkajících se tří hlavních oblastí, kterými jsou peníze, čas a služby (2010, s. 23). Oblast peněz by se vztahovala na úhradu péče a podporu těch, kteří sami o závislé osoby pečují. Z hlediska času by se jednalo o pracovní dobu a její úpravy, zvýhodnění a propagace alternativních forem úvazků apod. Poslední důležitou oblastí jsou služby týkající se péče o děti, starší a nemocné jedince, z hlediska jejich rozšíření a zkvalitnění. Tato podpora ze strany státu by umožnila, aby si jednotliví rodiče mohli svobodně zvolit, do jaké míry chtějí být zapojeni do placené a neplacené práce i péče o děti (Křížková, 2010, s. 23).

Šetření Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí z roku 2010 nicméně ukázalo, že nadpoloviční většina respondentů stále považuje za nejlepší možnost, aby žena vykonávala méně náročné zaměstnání než její partner a přebrala větší díl péče o domácnost a děti. Zhruba dvě pětiny respondentů by preferovaly spíše spravedlivé dělení povinností pracovních i rodinných, kdy oba partneři vykonávají stejně náročné zaměstnání a péči o domácnost a děti si dělí rovným dílem. A jen necelých 5 % všech respondentů by se přiklonilo ke strategii, kdy muž vykonává méně náročné zaměstnání než jeho partnerka a přebírá větší díl péče o domácnost a děti (Höhne, Kuchařová, Svobodová a kol., 2010, s. 71). Dle šetření CVVM Sociologického ústavu AV ČR se vývoj názorů ve společnosti na rozdělení činností v rodině markantně nemění. Rozdíl je patrný jen v přibývajících četnostech názorů, že některé činnosti by měli partneři v rodině vykonávat oba stejným dílem. Tyto názory se liší podle pohlaví, kdy většinou ženy častěji než muži uváděly účast obou partnerů na činnostech souvisejících s péčí o děti a domácnost (Čadová, 2013, s. 4). Problematika genderu a rovných příležitostí je velmi rozsáhlým a komplexním tématem, které hraje důležitou roli při harmonizaci pracovního a osobního života. Z důvodu rozsahu a zaměření této práce se nebudu tímto tématem podrobněji zabývat.

4.2 Stres a jeho důsledky

Stres v souvislosti s prací, rodinou a jejich sladěním je úzce spjat s problematikou *work-life balance*, a proto považují za nutné se mu na tomto místě věnovat. Pracovní činnost a její aspekty mohou být jedním z hlavních stresorů v životě člověka. Míra stresu pociťovaná pracovníky neustále narůstá a ovlivňuje jak jejich osobní život, tak zpětně i samotnou pracovní činnost. Zvyšující míru pociťovaného stresu v souvislosti se zaměstnáním potvrzuje šetření agentury GfK z roku 2013, které uvádí, že ¾ Čechů pociťuje více stresu na pracovišti než v minulých letech. Nejčastěji uváděnými důvody byly nepřiměřené pracovní zatížení, negativní mezilidské vztahy a nedostatečné ohodnocení práce finančního i nefinančního charakteru. Poté se za ně zařazují faktory jako nejistota zaměstnání, propouštění, reorganizace, nedostatečná komunikace v rámci firmy nebo nedostatečně vymezené úkoly a povinnosti (GfK, 2013).

Náročnost pracovních požadavků a tlak, který může vzniknout ze snahy o sladění osobního a pracovního života, se může projevat nejen ve formě přenášení si pracovního stresu do ostatních oblastí života, ale také může mít vliv na pracovníkovu zdraví. Povinnosti vyplývající z pracovní, ale i rodinné sféry vytvářejí na člověka nátlak, kterému musí čelit a který může vyústit ve stres a s ním spojené nemoci. Na tento problém upozorňuje i Světová zdravotní organizace (WHO), podle které se nedostatek kontroly nad pracovní a osobní, potažmo rodinnou, sférou života podílí na zvýšení míry dlouhodobého stresu (2013, s. 76).

Stres bývá definován mnoha způsoby, Ivana Šnýdrová ve své publikaci uvádí definici stresu jako „... *nespecifickou odpověď organismu na zátěž*...“ (2006, s. 118) Křivohlavý ve své publikaci uvádí, že stres je „... *interakce mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu tomuto tlaku odolat*.“ (1994, s. 10) Dana Švingalová definuje stres jako „... *stav organismu, kdy je působením fyzikálních, chemických či sociálně psychologických vlastností podnětů (stresorů) jedinec vystaven takovým nárokům a zátěži, které obvyklým způsobem své činnosti nezvládá. Je to stav organismu, kdy je nějakým způsobem ohrožena jeho integrita a je nutné zapojit všechny síly na jeho obranu*.“ (1999, s. 8) Tento text bude pracovat s vymezením stresu tak, jak ho definuje Švingalová, které je dle mého mínění nejkonkrétnější.

Stres bývá také charakterizován na základě toho, jak na člověka působí. Eustres, neboli pozitivně působící stres, je vyvolán po nějaké kladně emocionálně zabarvené události. Distres působí na člověka negativně a je často označován jako škodlivý (Křivohlavý, 1994, s. 12). Následující text se bude věnovat převážně distresu a jeho dopadům na zdraví.

Vnímání stresu je individuální a závisí na osobnostních předpokladech člověka. Svou roli zde také hrají schopnost adaptace a zvládání těžkostí a hodnota, kterou jednotlivým stresorům připisuje (Šnýdrová, 2006, s. 118–119). Pokud je míra stresu přiměřená, nutně nemusí mít na člověka negativní vliv a stres může být i prospěšný. Problém nastává v případě narůstající míry stresu či chronického stresu, které člověka zatěžují a mohou se projevit mj. zhoršeným duševním a fyzickým zdravím člověka.

Příznaky stresu se mohou projevovat ve třech rovinách – fyziologické, emocionální a behaviorální. Mezi nejčastější příznaky stresového stavu patří bolesti hlavy, migrény, bušení srdce, svalové napětí, prudké změny nálad, zvýšená podrážděnost, hypertenze atd. Stres může být také příčinou nadměrné konzumace alkoholu, přejídání se či užívání drog (Křivohlavý, 1994, s. 29–30). V souvislosti s pracovním prostředím se stres může projevovat sníženou produktivitou a pracovní spokojeností, zvýšenou pracovní neschopností a může být příčinou konfliktů na pracovišti či tzv. syndromu vyhoření (Lockwood, 2003, s. 4).

Jedním z negativních dopadů stresu na člověka je syndrom vyhoření, který je charakterizován jako „stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných psychických a emocionálních nároků.“ (Kebza, Šolcová, 2003, s. 7) Jednou z jeho hlavních příčin je každodenní a zdánlivě nevyhnutelný chronický stres, ke kterému přispívá nadměrná emocionální zátěž, frustrace, negativní mezilidské vztahy, vliv pracovních podmínek a organizace práce (Křivohlavý, 1998, s. 26–33).

Syndrom vyhoření je často spojován s pomáhajícími profesemi, ale faktem je, že k němu často dochází u všech profesí, které zahrnují jednání s lidmi, i na neprofesionální úrovni, a u kterých je kladen důraz na vysoký nekolísající výkon, který je v dnešní době dalo by se říci skoro standardem (Kebza, Šolcová, 2003, s. 9). Dle mého názoru může

k syndromu vyhoření dojít u každé profese, nicméně je faktem, že u některých profesí je pravděpodobnost výskytu tohoto syndromu větší.

Psychiatr Radkin Honzák uvádí několik příznaků, které jsou pro syndrom vyhoření typické (2012):

- chronický pocit únavy, vyčerpání, vysílení, pocit tělesné nemohoucnosti;
- zlost na jedince, kteří něco požadují a vyžadují;
- nemístně sebekritické postoje za to, že nemohu požadavkům vyhovět;
- cynismus, negativismus, předrážděnost;
- pocit, že mě vše obtěžuje;
- nepřiměřené emoční výbuchy kvůli nepodstatným věcem;
- časté bolesti hlavy a trávicí obtíže;
- úbytek, nebo naopak přibývání na váze;
- nespavost a deprese;
- pocit nedostatku vzduchu a zkráceného dechu;
- podezíravost;
- pocity beznaděje;
- zvýšená tendence riskovat.

Z mého pohledu je třeba redukovat stres, který může být způsoben některými aspekty pracovní činnosti či minimální podporou pracovníků ve snaze o harmonizaci pracovního a osobního, potažmo rodinného, života. Proměna společenských hodnot, modelu rodiny a větší genderová rovnost v péči o domácnost by měla být reflektována jak ze strany státu, tak i zaměstnavatelů. Některé příklady podpory ze strany státu již byly v této kapitole zmíněny. Z hlediska podpory pracovníků ze strany zaměstnavatele by mohlo být uvedeno nejen poskytnutí vhodných pracovních podmínek, přiměřeného pracovního zatížení a dalších, ale i nabídka alternativních pracovních úvazků a některých zaměstnaneckých výhod, kterým se bude věnovat následující kapitola.

5 Koncept work-life balance v organizacích

Přístup organizací ke svým zaměstnancům s ohledem na harmonizaci profesního a osobního života může být velmi odlišný. Do jaké míry své zaměstnance v této oblasti konkrétní organizace podpoří, závisí na mnoha faktorech, mezi něž patří velikost firmy, finanční náročnost programů a rovněž i informovanost o možnostech pomoci svým zaměstnancům s harmonizací jejich profesního a osobního života. Velmi také záleží na tom, jak daná organizace na tuto problematiku nahlíží a do jaké míry se opravdu chce angažovat. Politika *work-life balance* bývá v organizacích nejčastěji uplatňována prostřednictvím systému zaměstnaneckých benefitů a také formou alternativních úvazků, kterým se budou podrobně věnovat další části této kapitoly.

Angažovanost organizace v oblasti *work-life balance* má přínos zejména pro zaměstnance. Nicméně určité klady z toho plynou i pro samotnou organizaci. Programy *work-life balance* mohou pozitivně ovlivňovat loajalitu a spokojenost zaměstnanců, kteří se podílí na vytváření obrazu organizace navenek, a tím výrazně přispívají k její atraktivitě jako potenciálního zaměstnavatele. Prostřednictvím těchto programů získávají společnosti větší šanci si udržet kvalitní zaměstnance, což má dopad na fluktuaci i na náklady spojené s přijímáním nových zaměstnanců (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 31; Naithani, 2010, s. 156). Organizace, které podporují své zaměstnance v této oblasti, vytvářejí vědomí většího závazku, což může mít za důsledek větší angažovanost zaměstnanců v dosahování cílů organizace (Friedman, Greenhaus, 2000, s. 110).

Mezi výhody, které aktivní přístup organizace k oblasti *work-life balance* přináší zaměstnancům, patří možnost větší kontroly nad jejich prací, lepší organizace pracovního a osobního času a jejich vyváženost. Nutno k tomu připojit také vědomí zaměstnanců, že se je zaměstnavatel snaží podporovat a váží si jich (Naithani, 2010, s. 156). Friedman a Greenhaus ve své studii uvádějí, že spokojenost zaměstnanců, kteří cítí podporu zaměstnavatele v oblasti *work-life balance*, je touto skutečností pozitivně ovlivněna (2000, s. 109).

5.1 Společenská odpovědnost organizací

Problematika *work-life balance* je úzce spjata s konceptem společenské odpovědnosti organizací a mohli bychom říci, že je jeho součástí. Koncept společenské odpovědnosti organizací (*corporate social responsibility – CSR*) je reakcí na hospodářské, společenské a environmentální změny, které ovlivňují fungování organizací a ke kterým samotné organizace zpětně přispívají. CSR se pokouší do jisté míry zmírnit negativní dopady těchto změn na každodenní život jedinců i na celou společnost.

Koncept společenské odpovědnosti organizací má velmi široké zaměření a jeho definice není jednotná. V následující části bude uvedeno, jakým způsobem je společenská odpovědnost organizací vnímána různými institucemi. Evropská unie v tzv. Zelené knize definuje společenskou odpovědnost firem jako „... *dobrovolnou integraci sociálních a ekonomických hledisek do jejich každodenních operací, a to i ve spolupráci s tzv. stakeholdery.*“ (European Commission, 2001, s. 6) Pro organizace to znamená jít za rámec svých právních povinností, více investovat do lidského kapitálu, soustředit se na vztah se *stakeholdery* a také klást důraz na životní prostředí (tamtéž, s. 6). Jako *stakeholderi* jsou dle Business Leaders Fora označovány „... *všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř nebo v okolí firmy. Patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další.*“ (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 2) Toto sdružení definuje společenskou odpovědnost firem jako „... *dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají...*“ (tamtéž, s. 25) Poslední definici, která zde bude uvedena, vytvořila organizace World Business Council for Sustainable Development, která chápe tento koncept jako „... *kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku...*“ (2009, s. 3)

Z uvedených definic můžeme odvodit základní aspekty CSR, ze kterých bude tato práce vycházet. Mezi hlavní principy můžeme zařadit (Kašparová, Kunz, 2013, s. 16):

- dobrovolnost;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými stranami, tzv. *stakeholders*;
- transparentnost a otevřený dialog se *stakeholdery*;

- komplexnost a fungování podniku s ohledem na ekonomické, environmentální a sociální aspekty jeho činnosti tzv. „triple bottom line business“;
- systematicčnost a dlouhodobý časový horizont;
- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života.

Koncept sociální odpovědnosti organizací se začal rozvíjet v 50. letech 20. století v návaznosti na globalizační procesy. V této době se změnilo vnímání firemního sektoru, na který začalo být nahlíženo jako na součást společnosti s určitými právy, ale zároveň i povinnostmi. Organizace by tedy neměly být zaměřeny výhradně na maximalizaci zisku, ale měly by také přispívat k trvale udržitelnému rozvoji a zlepšení celkového stavu společnosti (Kunz, 2012, s. 15). Vzhledem ke skutečnosti, že zejména mezinárodní organizace v dnešní době disponují velkým vlivem, je tedy na místě, aby také převzaly odpovědnost za své jednání, hlavně za jeho dopad na okolní prostředí, a snažily se být společensky prospěšnými. Do jaké míry mohou organizace uplatňovat CSR, záleží na řadě faktorů, mezi které můžeme zařadit například odvětví, ve kterém organizace působí, její finanční zdroje a mnoho dalších. Rovněž vnější ekonomické vlivy, například v podobě krize a jejích dopadů, mají v současnosti velký vliv na angažovanost společností v této oblasti.

Společenská odpovědnost organizací se skládá ze tří hlavních pilířů, na které by se měly společnosti komplexněji zaměřit. Jedná se o ekonomický, environmentální a sociální pilíř (Prskavcová, Maršíková a kol., 2008, s. 10).

V rámci *ekonomického pilíře* CSR je kladen důraz na transparentnost a snahu o dobré vztahy s investory, dodavateli, zákazníky a dalšími obchodními partnery. Akcentováno je také uplatňování principu dobrého řízení a s tím související pravidla chování, která jsou obsažena v etickém kodexu dané organizace (Steinerová, Václavíkova, Mervart, 2008, s. 3). Velmi důležitý je pro společensky odpovědnou firmu odpovědný přístup k zákazníkům, který zahrnuje aktivity jako zjišťování spokojenosti, zapojení zákazníků do rozhodování a také jejich vzdělávání. V neposlední řadě by společnost neměla zapomenout na podporu zákazníků prostřednictvím zákaznického servisu a na kvalitu samotných produktů a služeb. Do této oblasti patří ještě mnoho dalších aktivit týkajících se například marketingu a reklamy (Prskavcová, Maršíková a kol., 2008, s. 11).

Angažovanost organizace v rámci *enviromentálního pilíře* spočívá hlavně v uvědomění si dopadů svého působení na životní prostředí a snaha o jejich zmírnění. Toho mohou organizace dosáhnout prostřednictvím ekologické výroby či uplatňováním vnitrofiremní politiky přátelské k životnímu prostředí, na základě které organizace například recykluje nebo se snaží o úspory energií a vody (Trnková, 2006, s. 4).

S ohledem na zaměření této práce se nejdůležitějším stává právě *sociální pilíř*. Může být rozdělen na interně orientovanou oblast, která zahrnuje přístup organizace k zaměstnancům, a na externě orientovanou oblast, která je zaměřena hlavně na rozvoj místní komunity (Steinerová, Václavíkova, Mervart, 2008, s. 3). V rámci interně orientované oblasti sociálního pilíře by mělo v organizaci docházet k zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování a otevřené komunikaci. Samozřejmě by měl být důraz na bezpečnost a zdraví zaměstnanců, ale také péče o jejich rozvoj a vzdělávání zahrnující například různá školení, plánování kariérního rozvoje a další. V této práci je již zmíněna důležitost vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců a právě na tuto problematiku by se měla společensky odpovědná organizace zaměřit a vytvářet vhodné pracovní podmínky pro své zaměstnance (například ve formě alternativních úvazků či podpory návratu zaměstnanců po rodičovské dovolené a dalších opatření). Organizace by taktéž měla podporovat rovné příležitosti a diverzitu na pracovišti (Prskavcová, Maršíková a kol., 2008, s. 14). Do externě orientované oblasti sociálního pilíře můžeme zařadit rozvoj a podporu místní komunity prostřednictvím firemního dárcovství či dobrovolnictví a dalších aktivit (Steinerová, Václavíkova, Mervart, 2008, s. 3).

5.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují formu odměňování pracovníků, která nebývá vázána na výkon zaměstnance, a organizace je pracovníkům poskytuje pouze za to, že pro ni pracují. Zaměstnanecké výhody mohou být také chápány jako způsob daňově zvýhodněného odměňování (Armstrong, 2007, s. 595). Některé z těchto výhod jsou poskytovány plošně, jiné se mohou vázat například na funkci pracovníka či na délku doby zaměstnaneckého poměru (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 238).

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod je vypracovat takový program benefitů, který by organizaci pomohl získat a udržet kvalitní zaměstnance a zároveň u nich posiloval

pocit sounáležitosti k organizaci, ale i vědomí závazku vůči ní. Dalším neméně důležitým cílem je uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, mezi které bychom mohli zařadit právě potřebu rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Armstrong, 2007, s. 595). Nicméně každý jedinec má odlišné potřeby a právě s těmito individuálními potřebami by měl korespondovat program benefitů. Z toho vyplývá, že by měl být sestavován na základě dialogu mezi organizací a jejími zaměstnanci. To potvrzuje Josef Koubek, který tvrdí, že „... *jestli organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu ... měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.*“ (2006, s. 299) Za povšimnutí stojí, že zatímco Koubek spojuje zaměstnanecké benefity s motivací zaměstnanců, Armstrong odmítá motivační aspekt benefitů a tvrdí, že „... *výhody poskytované podnikem mají zřídka přímý či bezprostřední vliv na výkon.*“ (2007, s. 595) Armstrong spíše akcentuje jejich pozitivní vliv na angažovanost a oddanost zaměstnanců (tamtéž, s. 595). Kdybychom na tato tvrzení vztáhli Herzbergovu dvoufaktorovou teorii (byla uvedena v druhé kapitole této práce) zjistili bychom, že Armstrongovo tvrzení se s touto teorií, na rozdíl od Koubka, shoduje. Armstrong na benefity pohlíží jako na frustrátory, které nemají motivační aspekt.

Z důvodu odlišných preferencí ze strany zaměstnanců je pro distribuci zaměstnaneckých výhod nejlepší využít tzv. *cafeteria systém*, díky kterému si zaměstnanci mohou z nabídky výhod vybrat právě tu, která odpovídá jejich aktuálním potřebám. *Cafeteria systém* je také velmi vhodným doplňkem k fixním zaměstnaneckým výhodám, které jsou poskytovány plošně, jako například dny dovolené navíc, *sick days* atd.

Vzhledem k rozsáhlému množství zaměstnaneckých výhod, které organizace může svým zaměstnancům nabídnout, budou v následujícím výčtu uvedeny právě ty, které souvisí s problematikou harmonizace pracovního a osobního života. Mezi tyto benefity mohou být zařazeny (upraveno Kocianová, 2012, s. 107):

- příspěvky na rekreaci, sport a kulturu (většinou ve formě tzv. *cafeteria systému* nebo flexibilních poukázek);
- příspěvky na péči o dítě;
- týden dovolené navíc;
- placené volno pro matky samoživitelky nebo těhotné;
- dny pro případ náhlé pracovní neschopnosti, tzv. *sick days*;

- zřízení firemní školky, popřípadě příspěvek na mateřskou školku;
- pořádání různých sportovních akcí a výletů i pro rodiče s dětmi;
- vzdělávací programy, které nejsou vázány na pracovní činnost;
- otcovská dovolená při narození dítěte;
- možnost zvýhodněného využití rekreačních objektů patřících zaměstnavateli;
- dny placeného volna na studium při zaměstnání;
- komunikace s rodiči na rodičovské dovolené (prostřednictvím webových portálů a sociálních sítí);
- pomoc zaměstnancům pečujícím o starší, popřípadě nemocné členy rodiny;
- tzv. *sabbatical leave* – neplacené volno až několik měsíců na studium, cestování a další aktivity jedince.

Trendem v oblasti benefitů, který se pomalu do České republiky dostává, je Employee Assistance Programs (EAP). EAP jsou komplexní programy financovány zaměstnavateli, které nabízí zaměstnancům široké spektrum poradenských služeb. V rámci těchto programů zaměstnanci mohou využít služby externího právního či finančního poradce, psychologa aj. (Jelínková, 2008) V některých případech tyto programy mohou zahrnovat i zdravotní péči či poradenství v oblasti péče o starší či nemocnou osobu. Cílem těchto programů je pomoc zaměstnancům identifikovat a řešit osobní problémy, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon. Tyto problémy se mohou týkat zdraví, rodinného života, financí, alkoholu, drog, právních záležitostí, stresu či jiných osobních problémů (EAP Association, 2014). Hlavní zásadou těchto programů je ochrana soukromí zaměstnance. Tato služba bývá většinou dostupná dvacet čtyři hodin denně sedm dní v týdnu (Jelínková, 2008). EAP představují jeden z možných nástrojů zaměstnavatele, jak podpořit zdraví a osobní pohodu svých zaměstnanců a v kombinaci s ostatními benefity či alternativními úvazky zlepšit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Poskytování různých druhů benefitů je výrazem sociální politiky organizace, která může být součástí jejího konceptu společenské odpovědnosti. Podle šetření společnosti Profesia CZ z roku 2012 patří mezi nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody (Profesia CZ, 2013): stravenky (45 %), pružná pracovní doba (26 %) a dovolená navíc (23 %). Mezi zaměstnanci jsou jednoznačně nejoblíbenější stravenky. V ostatních nejčastěji nabízených

benefitech se odráží potřeba flexibility a snahy o harmonizaci pracovního a osobního života ze strany zaměstnanců, kterým se organizace tímto způsobem snaží vyjít vstříc.

5.3 Alternativní pracovní úvazky

Možnost využití alternativních forem pracovních úvazků je jedním z velmi důležitých faktorů ovlivňujících rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Ačkoliv se požadavky zaměstnanců z mnoha důvodů přiklání k větší flexibilitě (viz například šetření PricewaterhouseCoopers, 2013), jejich nabídka a využití je u nás minimální, přestože v jiných státech je tento způsob již standardně využíván. Šetření Eurostatu z roku 2012 ukázalo, že v České republice bylo zaměstnáno na částečný úvazek 5,8 % z celkového počtu zaměstnaných jedinců (většinu tvořily ženy). Přitom průměrný počet takto zaměstnaných jedinců v Evropské unii tvoří 20 % (Eurostat, 2014). Také průměrná délka týdenní pracovní doby je výrazně ovlivněna množstvím využívaných zkrácených úvazků. Z tohoto důvodu je Česká republika v rámci států Evropské unie zemí s druhou nejdelší týdenní průměrnou pracovní dobou (Český statistický úřad, 2013, s. 5). Této situaci nepřispívá ani chybějící podpora ze strany státu, která by mohla zaměstnavatele dále motivovat. Tato podpora by mohla být například ve formě daňových úlev (Lichtenegerová, Švihel, 2014).

Jak vyplývá z výše uvedeného šetření Eurostatu, alternativní formy práce využívají především ženy. Jedná se zejména o matky během rodičovské dovolené či po ní nebo o ženy pečující o nemocnou či starší závislou osobu. Dále mají nezastupitelnou roli pro studenty, kteří již během doby studia získávají praxi, a také pro seniory. Pro tyto skupiny je takovéto řešení přínosem a prostředkem, jak zkombinovat práci a osobní život, případně studium atd. Nicméně se ukazuje, že někteří jedinci pracují na částečný úvazek, protože jim nebyla nabídnuta jiná možnost, například ve formě plného úvazku. K této situaci dochází většinou u lidí s nižším vzděláním či u pomocných a méně kvalifikovaných pracovních pozic (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 63).

Alternativní úvazky mohou mít jak pozitivní, tak negativní vliv na zaměstnance i organizaci. Některé výhody, které přináší aktivní přístup organizace k problematice *work-life balance*, tudíž i umožnění svým zaměstnancům využívat alternativní úvazky, byly již zmíněny na začátku této kapitoly. Další výhody z pohledu zaměstnavatele mohou být

spatřovány například v lepší optimalizaci provozu, úspoře různých příplatků, například za práci přesčas, režijní náklady atd. Na druhou stranu nevýhodu pro zaměstnavatele mohou představovat například potíže s okamžitou reakcí na zvýšení poptávky, finanční a organizační náročnost atd. (Kocianová, 2012, s. 110) Tyto nevýhody mohou být vnímány jako bariéry rozšíření těchto forem práce. Další nevýhody budou specifikovány u charakteristiky každého typu pracovního úvazku jednotlivě.

Následující část práce bude zaměřena na jednotlivé formy alternativních úvazků a jejich specifika. *Práce na zkrácený* neboli *částečný úvazek* je charakterizována pracovní dobou kratší než čtyřicet hodin týdně (nebo méně u specifických profesí). Zaměstnanec dostává mzdu či plat odpovídající této kratší pracovní době, která může být pohyblivá, nebo pevně stanovena (Komorousová, Perlová, 2008, s. 7). Tento typ pracovního úvazku je v zásadě možný na základě individuální domluvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 63). V legislativním rámci České republiky je zakotven v zákoníku práce § 241 odst. 2. Legislativní opatření se však vztahuje pouze na zaměstnance pečující o dítě mladší než patnáct let, těhotné zaměstnankyně či zaměstnance pečující o osobu závislou, kteří mohou zaměstnavatele požádat o zkrácení pracovní doby. Zaměstnavatel jim musí vyhovět, pokud mu v tom nebrání vážné provozní důvody (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Minimální nabídka a využívání zkrácených úvazků jsou zapříčiněny několika faktory. Z pohledu zaměstnanců patří mezi hlavní důvody ekonomická nevýhodnost, která může způsobit, že osoba, která pracuje na zkrácený úvazek, se vzhledem ke svému reálnému výdělku může dostat do složité ekonomické situace. Někteří zaměstnavatelé mohou vnímat poskytnutí této flexibility jako benefit sám o sobě. Tudíž se domnívají, že již nemusí zaměstnanci poskytovat další zaměstnanecké výhody, které by mu náležely, kdyby pracoval na plný úvazek. V České republice zatím neexistuje žádné legislativní opatření, které by zakazovalo znevýhodnění pracujících na částečný úvazek v přístupu k benefitům (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 54). Nevýhodou, která se u zkráceného úvazku může objevit, je, že dojde ke zkrácení pracovní doby a také finančního ohodnocení, ale pracovní náplň zůstane stejná jako u práce na plný úvazek (Lužaić, 2008). Jistým úskalím je také například perspektiva dalšího kariérního postupu. Organizace na zaměstnance, kteří pracují na částečný úvazek, nepohlížejí jako na své klíčové zaměstnance a nevěnují jim stejnou podporu jako ostatním (Manpower, 2009, s. 4).

Nedostatečná nabídka alternativních úvazků může být způsobena obavami z negativního dopadu na chod a prosperitu organizace. Určitou roli na straně zaměstnavatele také mohou hrát obavy z finanční a administrativní náročnosti jejich zavedení (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 57).

Sdílený pracovní úvazek (tzv. *job-sharing*) je modifikací práce na částečný úvazek. Jedná se o formu, kdy „... *nejméně dva jedinci sdílejí pracovní povinnosti vyplývající z jednoho pracovního místa...*“ (Komorousová, Perlová, 2008, s. 6) Zákoník práce tuto formu pracovního úvazku nijak neupravuje, a proto je její detailnější výklad problematický. Sdílení práce je postaveno na dvou, nebo více individuálních zkrácených úvazcích (Tichá, 2012, s. 46). Zaměstnanci sdílející pracovní místo se domluví na pravidelném střídání během pracovního týdne tak, aby pokryli celou pracovní dobu. Tato dohoda ale může mít mnoho variant. Zaměstnanci tak mohou pracovat například dva a půl dne týdně, každý den polovinu pracovní doby, nebo se střídají po delších časových úsecích. Rozložení pracovní doby je plně na domluvě mezi dotyčnými pracovníky a zaměstnavatelem (Bičáková, 2008). Hlavní výhodou tohoto uspořádání je zastupitelnost jednoho zaměstnance druhým a díky tomu i snížení počtu absencí. S tím se také pojí intenzivnější pracovní tempo a větší výkonnost oproti uspořádání, kdy je pracovní místo zastáváno jen jedním pracovníkem (Komorousová, Perlová, 2008, s. 6). I přes svá pozitiva patří tento druh pracovního úvazku k jednomu z nejnáročnějších, s ohledem na organizaci a administrativní náročnost (Rydvalová, Junová, 2011, s. 97). Jednou z velkých nevýhod jsou také vysoké požadavky na komunikaci. Když v tomto případě nebude komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízeným fungovat, tak je sdílení pracovního místa velmi neefektivní a náročné (Komorousová, Perlová, 2008, s. 6).

Pracovní úvazky s *flexibilní (pružnou) pracovní dobou* se mohou lišit na základě míry flexibility, která je zaměstnancům poskytnuta. Může se jednat o podobu flexibilního začátku anebo konce pracovní doby, kdy má zaměstnanec stanovené časové rozmezí, kdy v práci musí být přítomen (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ČR § 85). Flexibilní pracovní doba také může být řešena tzv. kontem pracovní doby, které je také legislativně upraveno (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ČR § 86-87). Díky kontu pracovní doby může mít zaměstnanec pružnou pracovní dobu, avšak zaměstnavatel je povinen vést účet pracovní doby a mzdy zaměstnance. Vyrovnávací období u konta pracovní doby nesmí přesáhnout dvacet šest či padesát dva po sobě jdoucích týdnů, pokud tak uvádí kolektivní

smlouva. Nejflexibilnější formou pracovní doby je tzv. *volná pracovní doba*, v rámci které si „... *pracující rozvrhne práci zcela podle svých individuálních potřeb; důležitá je kvalitně odvedená práce v předem stanoveném termínu...*“ (Tichá, 2012, s. 36)

Stlačený pracovní týden představuje další variantu flexibilní pracovní doby. Nabízí možnost odpracování týdenní pracovní doby v kratším čase, kdy zaměstnanec pracuje například čtyři dny v týdnu po deseti hodinách (Bičáková, 2008). Tento typ uspořádání pracovní doby přináší zaměstnanci více volných dnů a zároveň nedochází ke snížení finančního ohodnocení. Nevýhodou může ovšem být nižší výkonnost zaměstnanců, pro jejichž koncentraci může být tento denní časový úsek dlouhý. Markéta Tichá uvádí i další možnost pojetí stlačeného pracovního týdne, kdy zaměstnanec každý den pracuje o 30–45 minut déle a poté si za takto odpracovaný čas může vybrat například jeden den volna za měsíc (2012, s. 36). Tato možnost dle mého názoru není v praxi příliš uplatňována. Ačkoliv zaměstnanec každý den pracuje přes stanovenou pracovní dobu, zaměstnavatel mu neumožní vybrat si den volna dle jeho potřeby.

Definice *distančních forem práce* není jednoznačně vymezena. Zákoník práce tyto formy práce souhrnně označuje jako práci mimo pracoviště zaměstnavatele (Zákon č. 262/2006 Sb., § 317). Tato práce bude vycházet z pojetí Rydvalové a Junové (srov. Kocianová, 2012, s. 109), podle kterých má distanční práce dvě podoby, a to *práci z domova*, tzv. *homeworking*, a *práci na dálku*, tzv. *teleworking*, kdy zaměstnanec pracuje na dálku z jakéhokoliv místa za využití informačních technologií (2011, s. 98). Obě tyto varianty mohou být využívány v kombinaci s občasným docházením do zaměstnání.

Přednostmi distančních forem práce jsou snížení nákladů i času na dojíždění do práce, zaměstnanci si pracovní úseky mohou přizpůsobit svým potřebám, což jim může pomoci v rámci sladování jejich pracovního a osobního života. Klady mohou být z pohledu zaměstnavatele spatřovány například v úspoře režijních nákladů, popřípadě nákladů spojených s nájmem kancelářských prostor či například snížení absencí z důvodu nemoci a další. Na druhou stranu je třeba zmínit i negativní dopady v podobě omezení sociálních kontaktů pracovníka, větší nároky na zodpovědnost i organizaci práce a také rozostřování hranice mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnavatel má při tomto pracovním uspořádání menší možnost kontroly pracovníků, což může vést k pochybnostem o jejich disciplíně (Svobodová, 2008, s. 3–7). Také jsou kladeny vyšší nároky na

komunikaci a kooperaci mezi jednotlivými pracovníky i jejich nadřízenými. Záporům může být částečné, či úplné vyčlenění jedince z pracovní skupiny nebo týmu. S tím může být spojená ztráta potenciálních výhod, které přináší tzv. synergický efekt, který jak uvádí Michaela Tureckiová způsobuje, že „... *celek dosahuje lepších výsledků, než by dosáhli jeho členové jednotlivě...*“ (2007, s. 55) Skupinová či týmová spolupráce se může u těchto forem práce jevit jako problematická z hlediska větší náročnosti na komunikaci a organizaci práce právě díky prostorové rozptýlenosti jednotlivých pracovníků. Dále je třeba zajistit bezpečnost dat, zamezit jejich zneužití a také vyřešit otázky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což může být obtížné (Tichá, 2012, s. 51).

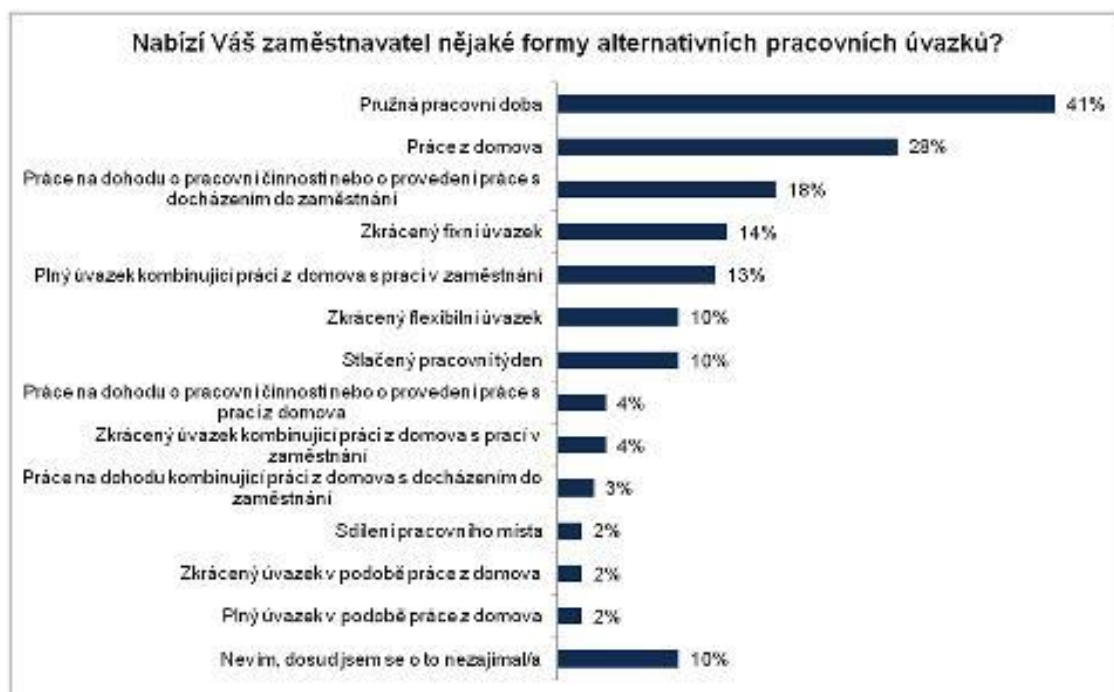
Legislativně je úprava distanční práce zakotvena v § 317 zákoníku práce. Tento paragraf uvádí, že na zaměstnance, který pracuje mimo pracoviště zaměstnavatele, se nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostoje a přerušení práce způsobeno nepříznivými povětrnostními vlivy. Také používá odlišný postup při jiných důležitých osobních překážkách v práci a při přiznání náhrady mzdy či platu. Tento paragraf stanovuje, že pracovníkovi nepřísluší mzda, plat či náhradní volno za práci přesčas, ve svátek atd. (Zákon č. 262/2006 Sb., § 317) Jinak se na zaměstnance pracujícího mimo pracoviště zaměstnavatele vztahuje zákoník práce v plném rozsahu. Šetření společnosti KPMG z roku 2013 poukazuje na skutečnost, že pouze 12 % respondentů využívá možnosti práce z domova. Zájem o tento alternativní úvazek by mělo 76 % respondentů bez ohledu na vzdělání, pohlaví či pracovní zařazení. Markantní faktor, který ovlivňuje preference zaměstnanců, je však věk. Práci z domova by nejvíce preferovali respondenti od 18 do 29 let (88 %), nejméně pak respondenti nad 45 let (KPMG, 2013).

Mezi alternativní formy práce mohou být zařazovány také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, kterými jsou dohoda o provedení práce (DPP) a dohoda o pracovní činnosti (DPČ), které jsou obě upraveny zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 74–77). Domnívám se, že v předešlém textu byly uvedeny nejdůležitější typy alternativních úvazků, i když někteří autoři (např. Kocianová, 2012, s. 109) jako alternativní úvazky označují i práci na dobu určitou, na živnostenský list či tzv. *interim management*.

V následujícím grafu, který je výstupem již zmíněného šetření společnosti KPMG, je patrné zastoupení jednotlivých forem alternativních úvazků mezi zaměstnavateli.

Nerozšířenější je nabídka pružné pracovní doby, která je ze všech alternativních uspořádání tím nejméně náročným řešením.

Graf 1 Zastoupení alternativních úvazků v ČR



Zdroj: KPMG, 2013.

Na podporu harmonizace osobního a pracovního života se zaměřuje několik projektů, které se orientují na alternativní formy práce, benefity, ale také firemní kulturu, která by měla podporovat opatření v rámci politiky *work-life balance*. Například kampaň s názvem „Audit rodina & zaměstnání“, kterou představilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ve spolupráci s Národním centrem pro rodinu. Tento projekt probíhal od roku 2011 až do roku 2013 a byl financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Jeho zaměření bylo zejména na podporu harmonizace pracovního a osobního života pracujících rodičů. Hlavním cílem auditu byly následující oblasti:

- firemní kultura;
- pracovní doba;
- rodičovství, RD/MD a návrat do zaměstnání;
- organizace práce;
- pracovní místo;

- informační a komunikační strategie;
- kultura vedení;
- personální rozvoj;
- finanční a nefinanční pobídky.

Po fázi vyhodnocení a navržení realizačního plánu měly společnosti osmnáct měsíců na realizaci naplánovaných řešení. Po tzv. reauditaci a závěrečném vyhodnocení míry splnění realizačního plánu mohla společnost obdržet certifikát (MPSV ČR, 2013, s. 5–14). Do tohoto projektu se zapojilo patnáct společností, mezi které patří například Tchibo Praha, Plzeňský prazdroj, DPD CZ a další (Sulek, 2013, s. 1).

Dalšími projekty zaměřující se na tuto oblast, které jsou spíše hodnotícího charakteru, je projekt „Společnost přátelská k rodině“, kterou organizuje Sít' mateřských center a také soutěž „Firma roku: Rovné příležitosti“, kterou nepravidelně realizuje organizace Gender Studies (Sít' mateřských center, 2014, s. 4–5; Gender Studies, 2014).

Na závěr této kapitoly bych ráda uvedla příklad tzv. dobré praxe firemní politiky *work-life balance*. Například Komerční banka dbá na komunikaci se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené prostřednictvím internetové aplikace, ve které zaměstnanci naleznou zprávy o dění v bance, důležité kontakty, interní časopisy, pozvánky na kulturní akce KB, e-learning, přehled slev pro zaměstnance atd. Také umožňuje postupný návrat těchto zaměstnanců do pracovního procesu s možností využití zkráceného úvazku. Tento program v Komerční bance funguje již dva roky a za toto období se podařilo zvýšit návratnost těchto zaměstnanců o 7 % (Krátká, 2014). Dalším příkladem dobré praxe může být společnost IBM Česká republika, která zavedla program „Flexibilní kancelář“. Zaměstnanci IBM jsou rozděleny do pěti skupin podle povahy jejich práce, požadavku na přímou interakci s druhými lidmi a případně její četnosti. Zaměstnanci se rozlišují tzv. indikátorem pracovního místa, který stanovuje podmínky, za kterých bude jednotlivými skupinami práce prováděna. Za přiřazení tohoto indikátoru v personálním informačním systému je zodpovědný manažer daného zaměstnance. Například u obchodních typů pozic je čas strávený v kanceláři minimální. Tito zaměstnanci v IBM nemají své stálé pracovní místo, a pokud potřebují vykovávat práci krátkodobě z místa společnosti, sdílejí pracovní místo s ostatními zaměstnanci, případně si mohou krátkodobě rezervovat malé zasedací

místnosti pro jednu osobu (tzv. *quiet room*). U některých pozic, které mají podpůrnou roli (oddělení lidských zdrojů, financí či marketingu), tento přístup není možný aplikovat na většinu pracovní doby. Tato skupina zaměstnanců má své stálé pracovní místo, ale například jeden den v týdnu mohou pracovat mimo pracoviště (Šebek, 2014).

Na uvedených příkladech je patrné, že je možné a více či méně i oboustranně výhodné, aby organizace podporovaly harmonizaci osobního a pracovního života zaměstnanců. Pro doplnění této problematiky, bude následující část věnována empirickému šetření, které se bude zabývat vlivem zaměstnavatele na rovnováhu pracovního a osobního života a volný čas svých zaměstnanců.

6 Empirické šetření

Následující část bude zaměřena na empirické šetření v oblasti problematiky *work-life balance* a volného času. Cílem tohoto šetření je analýza vlivu některých aspektů pracovního života na volný čas. Konkrétně bude zjišťováno, zda je množství disponibilního času nepřímo úměrné délce pracovní doby a také jestli charakter pracovní činnosti ovlivňuje obsah volného času. Dílčím cílem je analyzovat působení zaměstnavatelů na rovnováhu osobního a pracovního života zaměstnanců, například prostřednictvím organizace pracovní doby, množstvím přesčasové práce atd. Toto šetření by mělo přispět k lepšímu porozumění vztahu mezi prací a osobním životem tedy i volným časem jedinců.

Empirické šetření bude ověřovat následující hypotézy:

Hypotéza 1 (H1): Se zkracováním pracovní doby narůstá množství volného času.

Tato hypotéza je založena na předpokladu, že kratší pracovní doba znamená více volného času. Tuto hypotézu potvrzuje i pohled některých autorů na historický vývoj pracovní doby a volného času. Například Filipcová uvádí, že „*Je objektivním faktem, že v závislosti na zkracování pracovní doby se sféra volného času ... podstatně rozšířila.*“ (1967, s. 14) Vážanský považuje „*...neustálé zvyšování množství volného času na úkor poklesu kvantity pracovního zatížení...*“ za jeden z faktorů působících na pozici člověka v dnešní společnosti (2001, s. 17).

Hypotéza 2 (H2): Pracovníci, kteří vykonávají práci duševního charakteru, preferují aktivní pohybové volnočasové aktivity.

Tato hypotéza vychází z kompenzační funkce volného času, které se v této práci podrobně věnovala podkapitola 3.1. Tato teorie poukazuje na skutečnost, že jedinci se snaží ve svém volném čase vyrovnat nedostatky či jednostrannost pracovní činnosti (Kaplánek, 2011, s. 20; Šerák, 2009, s. 30; Vážanský, 2001, s. 30).

Hypotéza 3 (H3): Organizace pracovní doby ovlivňuje rovnováhu pracovního a osobního života pracovníků.

Tato hypotéza je založena na předpokladu, že pracovník, který má větší autonomii v rozhodování o pracovní době a místě své práce, má lepší podmínky pro sladění svého osobního a pracovního života (Gregory, Milner, 2009, s. 1–2). Výsledky šetření

společnosti PricewaterhouseCoopers, které poukazují na skutečnost, že by pracovníci uvítali flexibilnější organizaci práce pro harmonizaci jejich pracovního a osobního života (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 8). Flexibilnější organizace pracovní doby, která poskytne pracovníkům větší míru autonomie, by tedy měla pozitivně působit na rovnováhu pracovního a osobního života.

Hypotéza 4 (H4): Péče o zaměstnance v podobě zájmu podílet se na jejich mimopracovním životě prostřednictvím nabídky volnočasových aktivit má vliv na rovnováhu osobního a pracovního života pracovníků.

Někteří autoři (Kocianová, 2012, s. 107; Rosen, 2004, s. 10–11) považují nabídku volnočasových aktivit pro své zaměstnance a také jejich rodiny za jednu z oblastí benefitů poskytovaných v rámci konceptu *work-life balance*. Kocianová uvádí, že „*Organizace pořádají výlety a sportovní akce pro rodiny, aktivity pro děti zaměstnanců, dětské tábory...*“, to vše v rámci opatření na podporu *work-life balance* (2012, s. 107). Lori Rosen k uvedeným rodinným aktivitám přidává organizaci volnočasových a rekreačních programů zaměřených na všechny pracovníky, nejen pracovníky s dětmi, a také podporu vzniku firemních sportovních týmů (2004, s. 10–11). Pokud se organizace zajímá i o mimopracovní život zaměstnanců ve smyslu nabídky volnočasových aktivit či poskytnutí dalších možností náplně volného času, snaží se, aby zaměstnanci byli spokojeni a jejich pracovní a osobní život byl vyvážený. Tato hypotéza tedy vychází z předpokladu, že nabídka těchto volnočasových aktivit a jejich množství působí na rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnanců.

Hypotéza 5 (H5): Množství přesčasových hodin působí na rovnováhu osobního a pracovního života.

Alexander-Stamatios Antoniou a Cary L. Cooper tvrdí, že „... *práce přesčas má vliv na pracovní stres, osobní pohodu a work-life balance.*“ (2012, s. 50) Cathrine Krull a Justyna Sempruch s tímto tvrzením souhlasí a uvádí, že množství přesčasů může významně přispět k pracovní-rodinnému konfliktu (2011, s. 187). Tato hypotéza je tedy založena na domněnce, že velké množství odpracovaných hodin přes stanovenou pracovní dobu se negativně promítá do snahy jedince o harmonizaci pracovního a osobního života.

6.1 Metodika šetření

Cílový soubor tohoto šetření tvořili jedinci s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Tento soubor byl vybrán s ohledem na rozsáhlost šetření a rovněž se zřetelem na spíše menší vzorek respondentů. Jedná se o jednotlivce, kteří jsou v pracovním poměru, aby byli schopni na základě své aktuální situace reagovat na kladené otázky. Respondenti jsou různého věku, pohlaví a pracují v různých odvětvích. Jejich výběr probíhal prostřednictvím tzv. samovýběru na základě dobrovolnosti. Muselo být však ošetřeno, aby se šetření zúčastnili pouze jedinci, kteří patří do cílového souboru (viz 6.1.1). Vzhledem k velikosti vzorku respondentů a jeho nereprezentativitě není možné výsledky tohoto šetření generalizovat a vztáhnout na celou populaci.

S ohledem na cíle šetření byla zvolena kvantitativní metoda, která je charakteristická spíše větší mírou reliability než validity. Šetření bylo realizováno pomocí standardizovaného dotazníku. Dotazování je metoda, která je specifická pro sociální výzkum a její podstatou je kladení otázek například právě ve formě dotazníku (Reichel, 2009, s. 99). Dotazník byl zpracován v elektronické podobě a šířen prostřednictvím webové stránky www.vyplnto.cz. Na této webové stránce byl veřejně přístupný, což umožnilo získat větší množství respondentů. Respondenti byli tedy tvořeni návštěvníky této webové stránky, kteří pokud chtějí zdarma realizovat své vlastní šetření, musí strávit třicet minut vyplňováním jiných veřejně přístupných dotazníků na této stránce. Vzhledem k charakteristice skupiny, která tyto webové stránky navštěvuje (především studenti), bylo nutno dotazník dále šířit pomocí sociálních sítí mezi jedince, kteří odpovídají cílovému souboru. Elektronická forma dotazníku byla vybrána na základě větší atraktivity pro respondenty ve srovnání s ručním vyplňováním papírového dotazníku. Výhodou využití www.vyplnto.cz bylo také usnadnění získání surových dat v elektronické podobě, které se po ukončení sběru dat automaticky vygenerují. Následně poté byla tato data zpracována pomocí MS Excel. Závislost mezi jednotlivými znaky byla zjišťována pomocí testu dobré shody (chí-kvadrát test), případně prostřednictvím Fisherova kombinatorického testu.

6.1.1 Tvorba dotazníku

Na úvod byl respondentům objasněn cíl a důvod tohoto šetření prostřednictvím krátkého textu ještě před samotným vyplňováním dotazníku. Dotazník se skládal z dvaceti jedna otázek a průměrná doba jeho vyplnění byla kratší než deset minut.

Vzhledem ke skutečnosti že dotazník byl veřejně přístupný a docházelo k tzv. samosběru respondentů, muselo být ošetřeno, aby byl dotazník vyplněn jen respondenty z cílového souboru. Již ve zmíněném úvodním textu dotazníku byl cílový soubor specifikován a bylo explicitně uvedeno, že je určen výhradně pro jedince s ukončeným vysokoškolským vzděláním, kteří jsou v současnosti v pracovním poměru. Jako druhé opatření byly na samém začátku dotazníku použity filtrační otázky: „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“ a „Jste v současnosti v pracovním poměru?“ Pokud na tyto úvodní otázky bylo odpovězeno jiným způsobem než „vysokoškolské vzdělání“ a „ano“, dotazník byl pro respondenta ukončen a bylo mu poděkováno za spolupráci. Jednotlivé otázky se respondentům zobrazovaly samostatně, aby se předešlo případné zpětné změně odpovědí.

V první části, kromě již zmíněných filtračních otázek, byly řazeny otázky týkající se pracovní činnosti respondenta. Vedle otevřených otázek, které byly zaměřeny na pracovní pozici a celkové množství času strávené denně v práci, byly otázky převážně polytomické disjunktivní.

Následující úsek dotazníku byl zaměřen na volný čas respondentů. Tuto část tvořily především otázky otevřené, ale i jedna otázka konjunktivní s pořadím, kde respondenti měli seřadit své volnočasové aktivity od nejčastěji vykonávaných až po ty nejméně vykonávané.

Po otázkách, které se zaměřovaly na volný čas, byla zařazena kontrolní otázka týkající se množství odpracovaných hodin přes stanovenou pracovní dobu, na kterou navazovaly převážně polytomické disjunktivní otázky. Tyto otázky se týkaly alternativních úvazků, zaměstnaneckých benefitů a také přímo rovnováhy pracovního a osobního života respondentů. Otázka, která se zabývala možnostmi využití alternativních úvazků, byla

filtrační. Respondenti, kteří odpověděli „ano“, byli nasměrováni na konjunktivní otázku s výčtem jednotlivých alternativních úvazků.

Poslední části tvořily dichotomické a polytomické otázky týkající se pohlaví, věku respondentů a počtu členů v domácnosti.

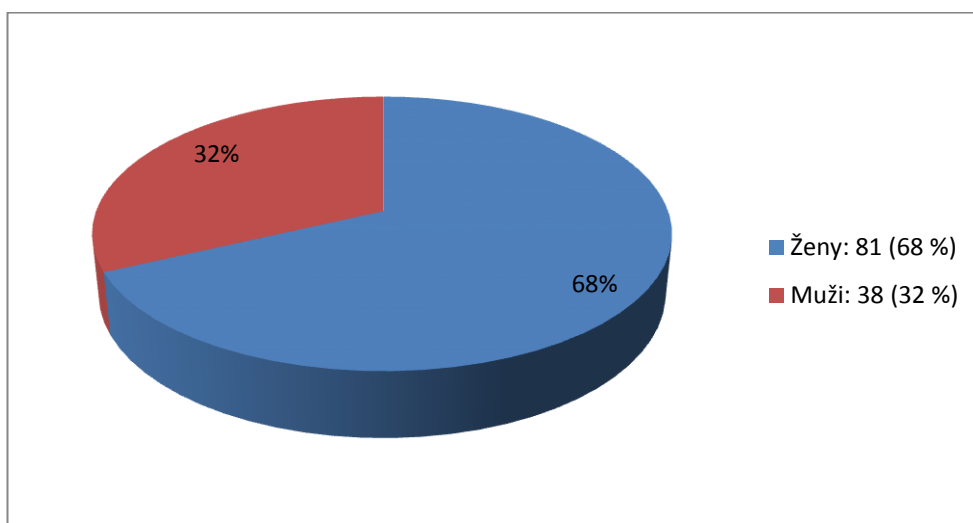
Všechny otázky byly vypracovány tak, aby byly jednoznačné, srozumitelné a pro respondenty přijatelné. Při tvorbě variant odpovědí jsem vycházela z odborné literatury vztahující se k této problematice a vlastní zkušenosti. Kompletní podoba dotazníku je uvedena v Příloze A této práce.

6.2 Výsledky výzkumného šetření

Jak zde již bylo uvedeno, respondenti vyplňovali dotazník v elektronické formě přes webové stránky www.vyplnto.cz. Dotazník vyplnilo celkem sto třicet čtyři respondentů, avšak jen sto devatenáct z nich patřilo do cílového souboru. Ostatní respondenti, kteří měli nižší než vysokoškolské vzdělání či nebyli v té době v pracovním poměru, byli z šetření vyřazeni.

Šetření se zúčastnilo 68 % žen a 32 % mužů. Rozdíly v odpovědích podle pohlaví respondentů nebyly předmětem šetření.

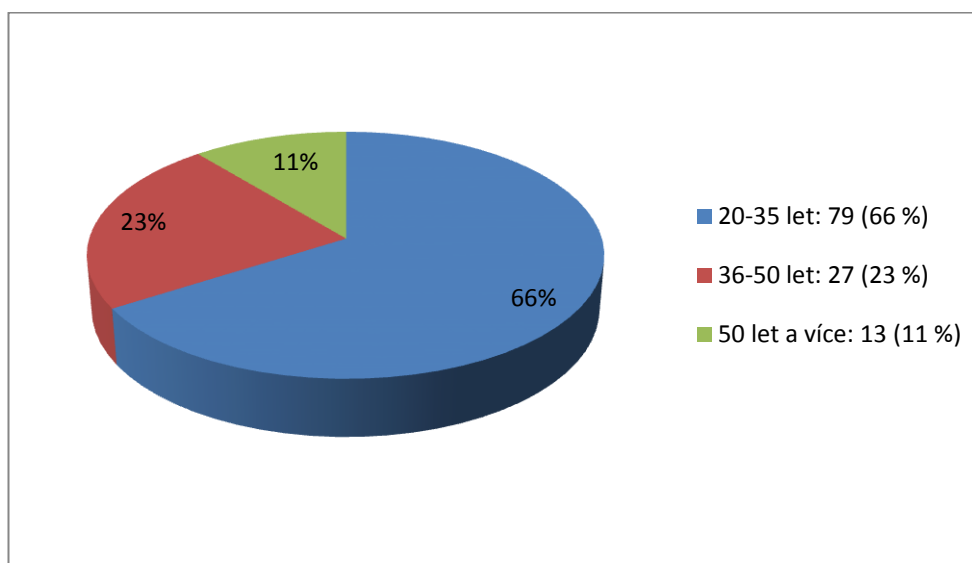
Graf 2 Rozložení vzorku respondentů na základě pohlaví



Zdroj: vlastní šetření.

Z hlediska věku byli respondenti rozděleni na tři skupiny podle následujících intervalů. Respondenti ve věku 25–35 let tvořili 66 % z celkového počtu, 23 % tvořili respondenti v rozmezí 36–50 let. Nejméně početnou skupinu tvořili respondenti starší 50 let, kterých bylo 11 % (viz graf 3). Toto věkové rozložení částečně odpovídá i využitému způsobu distribuce dotazníku přes sociální sítě.

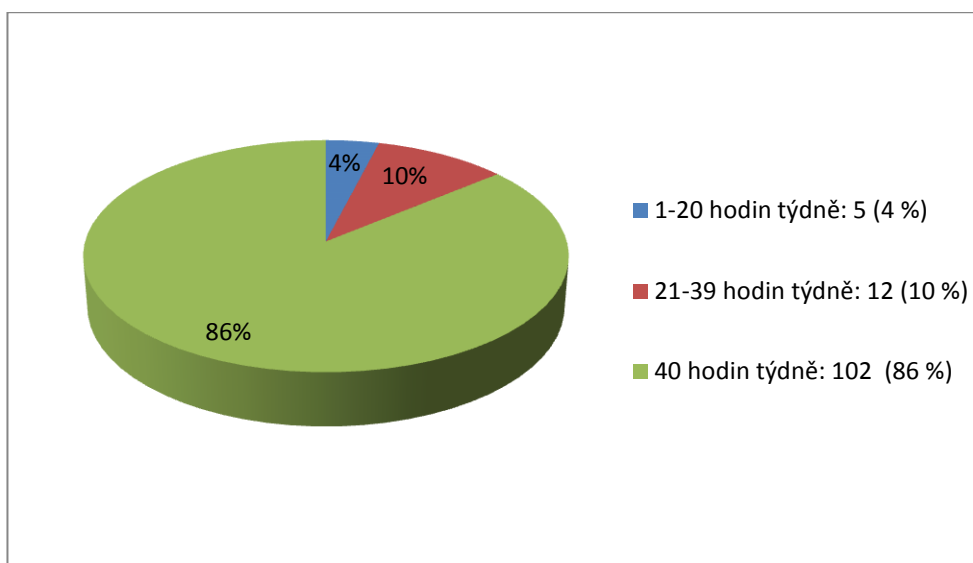
Graf 3 Rozložení vzorku respondentů podle věku



Zdroj: vlastní šetření.

Mezi nejrozšířenější typy alternativních úvazků, které zaměstnavatelé respondentů nabízejí, patří zkrácený úvazek (70 %), flexibilní pracovní doba (68 %) a také distanční práce (63 %). Avšak co se týká typu pracovního úvazku respondentů, naprostá většina dotázaných (86 %) je zaměstnána na plný pracovní úvazek, tzn. čtyřicet hodin týdně (viz graf 4). Kratší typy pracovních úvazků jsou tedy využívány minimálně, ačkoliv necelých 60 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel jejich využití na některých pozicích nabízí. Takovéto rozložení jen dokládá již zmíněnou situaci využívání alternativních úvazků a jeho bariér v České republice s ohledem na výhody a nevýhody, které jsou zmíněny v kapitole 5.3.

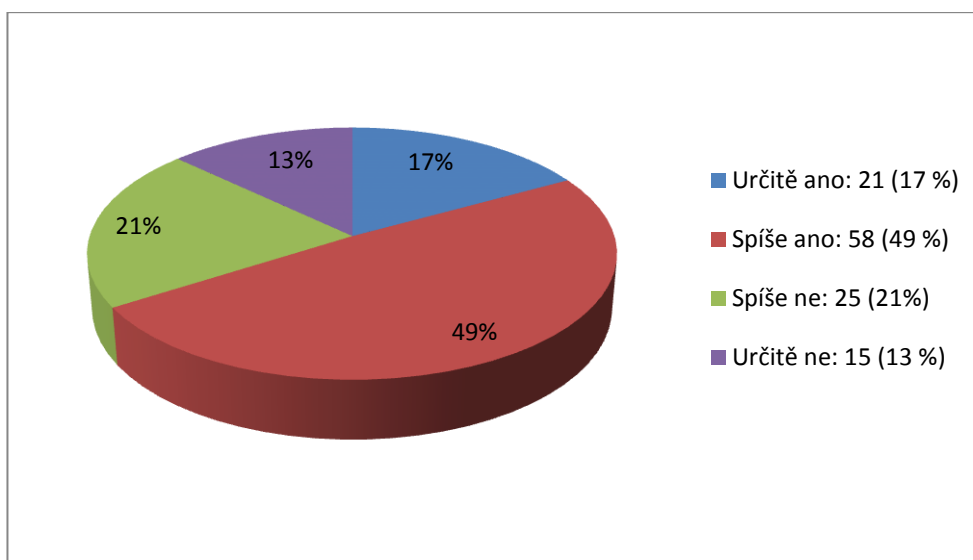
Graf 4 Rozložení vzorku respondentů podle typu pracovního úvazku



Zdroj: vlastní šetření.

Z hlediska vyváženosti pracovního a osobního života respondentů bylo rozložení následující. Svůj pracovní a rodinný život vnímá jako vyvážený 66 % respondentů. Z toho 17 % respondentů zhodnotilo tvrzení „*Vnímám svůj pracovní a osobní život jako vyvážený.*“ slovy „určitě ano“.

Graf 5 Rozložení vzorku respondentů podle vyváženosti pracovního a osobního života



Zdroj: vlastní šetření.

V následující tabulce je znázorněno rozložení respondentů na základě závislosti rovnováhy pracovního a osobního života, pohlaví a věku. Nejpočetnější skupinu (29,4 % ze všech respondentů) tvořily ženy ve věku 20–35 let, které uvedly, že vnímají svůj osobní a pracovní život jako vyvážený. Tato skutečnost může být ovlivněna faktem, že necelé $\frac{3}{4}$ těchto žen žijí v dvoučlenné domácnosti (s největší pravděpodobností tedy bez dítěte). Naopak skupinou, která je s rovnováhou svého života spokojena nejméně, jsou muži ve věku 50 a více let, kterých je v rámci této kategorie 43 %. Nicméně vzhledem k poměrně malému počtu respondentů v této kategorii bych tomuto závěru nepřisovala univerzální platnost. U výše uvedených závěrů je třeba vzít v úvahu určité zkreslení vzhledem k nepochybnému nepochybnému poměru respondentů jak z hlediska pohlaví (68 % žen), tak z hlediska věku (67 % respondentů mezi 20–35 lety).

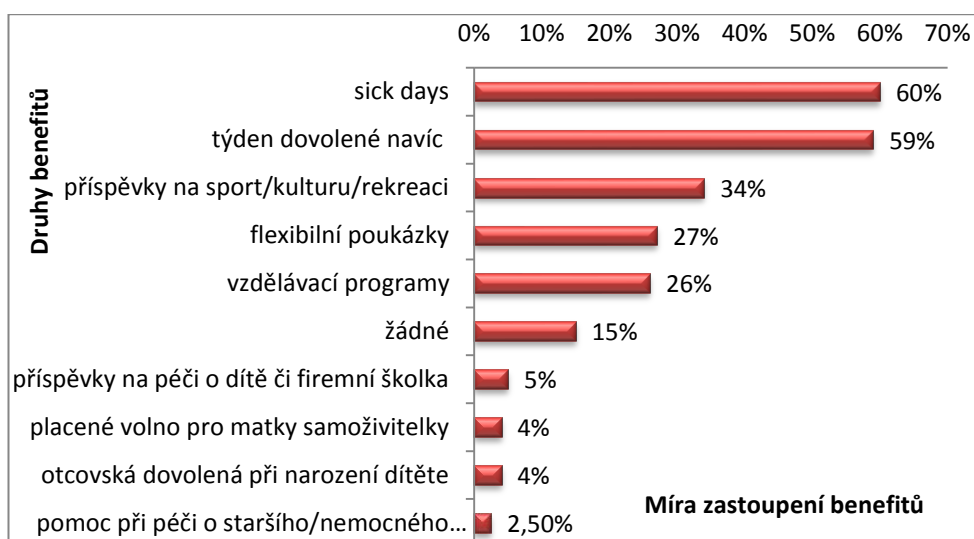
Tab. 5 Rozložení respondentů dle závislosti rovnováhy pracovního a osobního života na věku a pohlaví (v %)

Work-life balance	Pohlaví						Součet
	Ženy			Muži			
	Věk						
	20-35 let	36-50 let	50 let a více	20-35 let	36-50 let	50 let a více	
Určitě ano	4,2	4,2	0,8	5,1	2,5	0,8	17,6
Spíše ano	25,2	5,9	3,4	7,6	4,2	2,5	48,8
Spíše ne	10,9	3,4	0,8	3,4	0	2,5	21
Určitě ne	7,6	1,7	0	2,5	0,8	0	12,6
Součet	47,9	15,2	5	18,6	7,5	5,8	100

Zdroj: vlastní šetření.

Mezi prostředky podporující rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnanců můžeme zařadit zaměstnanecké benefity. Oddělení benefitů, který působí na rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnanců od ostatních, je velmi problematické. Jako nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity, které mají spojitost s problematikou *work-life balance*, byly uváděny hlavně dny pro případ náhlé pracovní neschopnosti, tzv. *sick days* (60 %), a jeden týden dovolené nad rámec stanovený zákonem (59 %). Zaměstnaneckým benefitem, který uvedla více než $\frac{1}{4}$ respondentů byla nabídka vzdělávacích programů, které nejsou vázány na pracovní činnost. Rozložení dalších uvedených druhů zaměstnaneckých benefitů, které mají spojitost s oblastí *work-life balance*, je uvedeno v grafu 6.

Graf 6 Zastoupení jednotlivých zaměstnaneckých benefitů mezi respondenty



Zdroj: vlastní šetření

Na závěr je nutno dodat, že ve výzkumném vzorku bylo poměrně rovnoměrné zastoupení organizací všech typů velikosti. Respondenti zaměstnaní v malých organizacích (1–99 zaměstnanců) tvořili 34 %. Zaměstnanců organizací střední velikosti (100–499 zaměstnanců) se zúčastnilo 28 % a 38 % respondentů bylo zaměstnaných ve velkých organizacích (500 zaměstnanců a více).

6.3 Analýza dat a závěry

V následující části práce budou prezentovány výsledky provedeného šetření a ověřovány hypotézy uvedené na začátku této kapitoly. Tyto hypotézy budou následně potvrzeny či vyvráceny. Pro relevantnost výsledků šetření byly některé varianty s minimálními četnostmi sloučeny. Všechny hypotézy byly testovány na hladině statistické významnosti 0,05. Kompletní zpracování výsledků je uvedeno v Příloze B této práce.

H1: Se zkracováním pracovní doby narůstá množství volného času.

H₀: Množství volného času nezávisí na délce pracovní doby.

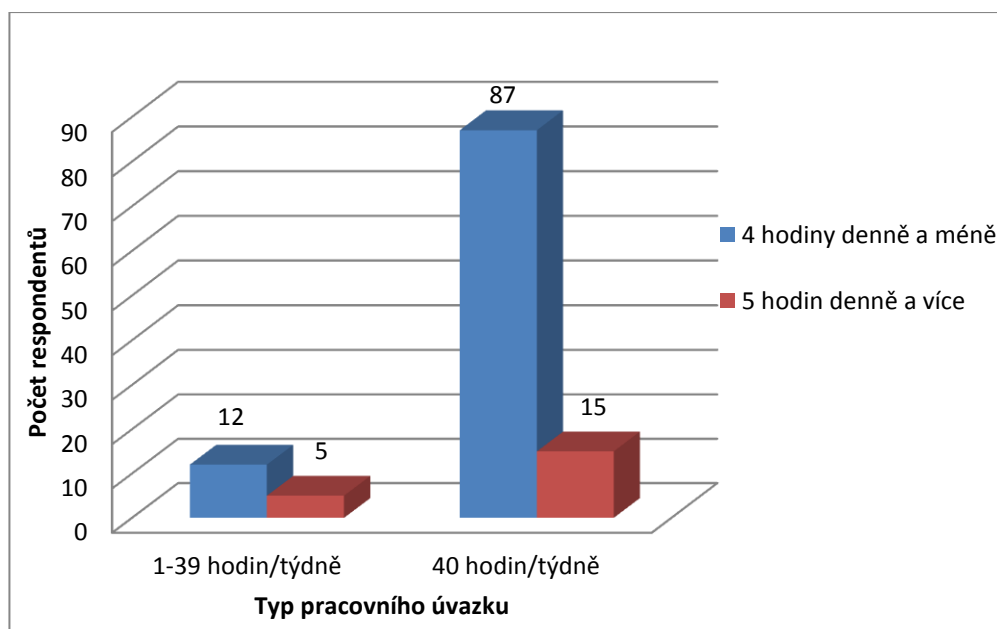
H_A: Množství volného času závisí na délce pracovní doby.

V tomto případě jsou očekávané četnosti příliš malé pro realizaci chí-kvadrát testu, a proto byl zvolen Fisherův kombinatorický test.

p=0,9609

Závěr: Jelikož je riziko neoprávněného odmítnutí nulové hypotézy (p) větší než zvolená hladina významnosti 0,05, můžeme přijmout nulovou hypotézu (H_0). Množství volného času nezávisí na délce pracovní doby.

Graf 7 Závislost typu pracovního úvazku na množství volného času



Zdroj: vlastní šetření.

Vzhledem k velmi malému zastoupení zaměstnanců pracujících na zkrácený úvazek byly jednotlivé možnosti kratšího úvazku sloučeny. Absence závislosti mezi délkou pracovní doby a množstvím volného času může být zapříčiněna skutečností, že délka pracovní doby vymezuje jen rámcovou délku mimopracovního času. Mimopracovní čas zahrnuje čas volný, ale i vázaný a polovolný. Duffková, Urban a Dubský uvádí, že triviální pravidlo „čím delší pracovní doba, tím kratší doba mimopracovní...“ platí, ale nelze jej mechanicky přenést na vztah pracovní doby a volného času (2008, s. 147). Zkrácení pracovní doby může umožnit prodloužení času vázaného a polovolného. Je také potřeba vzít v úvahu důvod, který vede některé pracovníky k využívání kratší pracovní doby než čtyřicet hodin týdně. Jedním z těchto důvodů může být například péče o dítě, nemocného či staršího člena rodiny, kdy se místo volného času prodlužuje čas vázaný a polovolný. Dalším důvodem může být například i účast jednotlivců na dalším vzdělávání apod.

H2: Pracovníci, kteří vykonávají práci duševního charakteru, preferují aktivní pohybové volnočasové aktivity.

H_0 : Druh volnočasových aktivit pracovníků nezávisí na charakteru vykonávané pracovní činnosti.

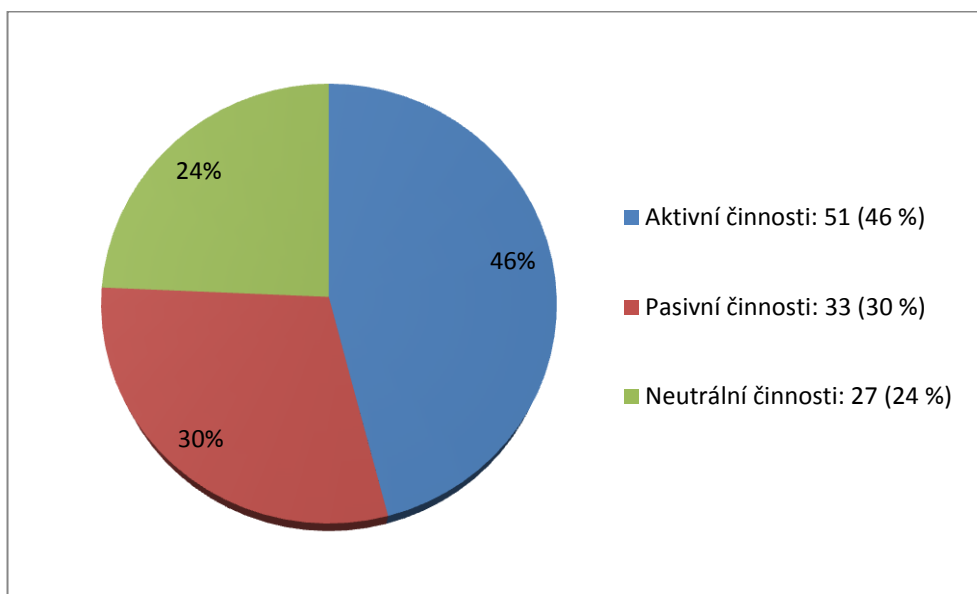
H_A : Druh volnočasových aktivit pracovníků závisí na charakteru vykonávané pracovní činnosti.

Hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 : 8,432432

Kritická hodnota testového kritéria pro hladinu významnosti 0,05: 5,99

Závěr: Na základě porovnání dosažené hodnoty testového kritéria chí-kvadrát χ^2 a kritické hodnoty byla zamítnuta nulová hypotéza (H_0) a můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu (H_A). S pravděpodobností 95 % pracovníci vykonávající pracovní činnost duševního charakteru preferují aktivní pohybové volnočasové aktivity.

Graf 8 Rozdělení druhů volnočasových aktivit pracovníků, kteří vykonávají pracovní činnost duševního charakteru



Zdroj: vlastní šetření.

Vzhledem k minimálnímu počtu fyzicky pracujících vysokoškolsky vzdělaných jedinců (7 %) nemohla být kompenzační funkce volného času potvrzena v plném rozsahu. Poněkud problematické však bylo vymezit druh jednotlivých volnočasových aktivit na aktivní a pasivní, proto byly některé aktivity zařazeny do oblasti neutrálních. Nicméně necelá polovina duševně pracujících zvolila volnočasové aktivity, které kompenzují

charakter jejich pracovní činnosti. Z tohoto důvodu se domnívám, že se potvrdilo tvrzení, že volný čas může mít u některých jedinců kompenzační funkci a množství těchto jedinců není zanedbatelné.

Výsledek šetření ale rovněž nevyvrací tvrzení, že „*Překvapivě častá je přesto situace, kde jedinec ve svém volném čase pokračuje v činnosti podobné jeho pracovní náplni.*“ (Šerák, 2009, s. 30) Toto potvrzuje množství respondentů (30 %), kteří ve svém volném čase nejvíce preferují aktivity, které nekompenzují charakter jejich pracovní činnosti. Důvodů může být několik, například zvyk či blízký vztah k pracovní činnosti, případně náročnost vykonávané práce, která může člověka vyčerpat natolik, že není schopen se ve volném čase věnovat náročnější činnosti atd. (tamtéž, s. 30) Avšak více než polovina z výše zmíněných respondentů uvedla kompenzační, neboli v tomto případě aktivní typ činností, jako druhý nejčastěji vykonávaný volnočasové aktivity. Závěrem může být uvedeno, že kompenzační funkce volného času má své důležité místo, jelikož se jedinci ve větší, či menší míře snaží ve volném čase kompenzovat nedostatky a jednostrannost pracovní činnosti.

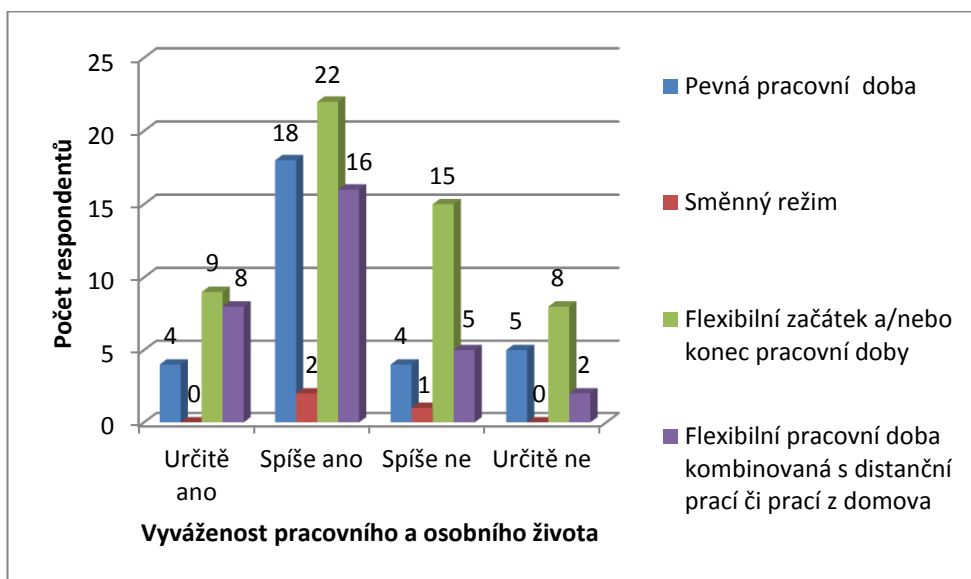
H3: Organizace pracovní doby ovlivňuje rovnováhu pracovního a osobního života pracovníků.

H_0 : Rovnováha pracovního a osobního života nezávisí na organizaci pracovní doby.

H_A : Rovnováha pracovního a osobního života závisí na organizaci pracovní doby.

Závěr: Nelze testovat z důvodu malých očekávaných četností.

Graf 9 Závislost rovnováhy pracovního a osobního života na organizaci pracovní doby



Zdroj: vlastní šetření.

Z grafu 9 vyplývá, že nejvíce respondentů má pracovní dobu s flexibilním začátkem anebo koncem (45 %). Druhým nejvíce rozšířeným typem organizace pracovní doby je pevná pracovní doba (26 %) a se stejným procentuálním zastoupením také flexibilní pracovní doba kombinovaná s distanční prací či prací z domova (26 %). Závislost organizace pracovní doby s rovnováhou pracovního a osobního života respondentů nemohla být testována a nemůžeme tedy o ni ze statistického hlediska nic říci.

Při organizaci pracovní doby velmi záleží na kultuře organizace a podmínkách, které by měly být odpovídající zvoleným organizačním formám. Jones, Burke a Westman uvádí, že přítomnost opatření podporující *work-life balance* nezaručuje jejich využívání či pozitivní vliv na životní rovnováhu, pokud zaměstnanci necítí podporu ze strany organizace potažmo nadřízených ve využívání poskytnuté flexibility (2006, s. 23). To potvrzuje i studie z roku 2007, která prokázala, že pracovníci, kteří cítí větší podporu ze strany nadřízeného, více využívají poskytnutá opatření v rámci konceptu *work-life balance* (např. flexibilní pracovní dobu, formy distanční práce atd.) než ti, kteří tuto podporu necítí (Smith, Gardner, 2007, s. 8). Z tohoto důvodu by mělo být zájmem samotné organizace, která poskytuje různé formy flexibilní organizace práce, vytvořit takové prostředí, které využívání této flexibility podporuje a pomáhá eliminovat negativní aspekty, které se s ní pojí (viz 5.3).

H4: Péče o zaměstnance v podobě zájmu podílet se na jejich mimopracovním životě prostřednictvím nabídky volnočasových aktivit má vliv na rovnováhu osobního a pracovního života pracovníků.

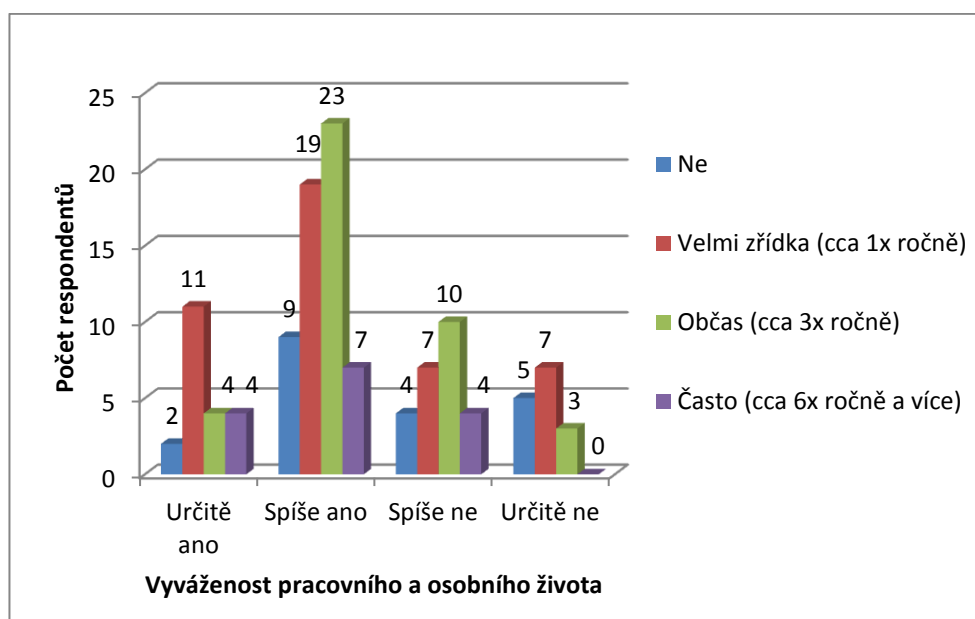
H_0 : Rovnováha pracovního a osobního života nezávisí na nabídce a množství volnočasových aktivit ze strany zaměstnavatele.

H_A : Rovnováha pracovního a osobního života závisí na nabídce a množství volnočasových aktivit ze strany zaměstnavatele.

Hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 : 0,665709

Závěr: Dle srovnání testované statistické hladiny významnosti a hodnoty testového kritéria chí-kvadrát χ^2 byla přijata nulová hypotéza (H_0). Rovnováha osobního a pracovního života nezávisí na nabídce ani množství volnočasových aktivit pořádaných zaměstnavatelem.

Graf 10 Závislost rovnováhy pracovního a osobního života na nabídce volnočasových aktivit pořádaných zaměstnavatelem



Zdroj: vlastní šetření.

Závislost mezi zájmem organizace poskytnout zaměstnanci podporu i v rámci mimopracovního života prostřednictvím nabídky volnočasových aktivit a rovnováhou pracovního a osobního života se nepotvrdila. Roli zde může hrát, jestli jsou volnočasové aktivity pořádané na základě zjištění preferencí a zájmů zaměstnanců nebo jestli jsou pořádaný bez většího ohledu na ně. Také velmi důležitou je dle mého názoru míra dobrovolnosti účasti zaměstnanců na těchto aktivitách. V případě, že jsou volnočasové

aktivity pořádány bez ohledu na preference zaměstnanců a je od nich očekávána účast v rámci jejich volného času, je pochopitelné, že tato skutečnost nebude mít pozitivní vliv na vyváženost jejich života.

H5: Množství přesčasových hodin působí na rovnováhu osobního a pracovního života.

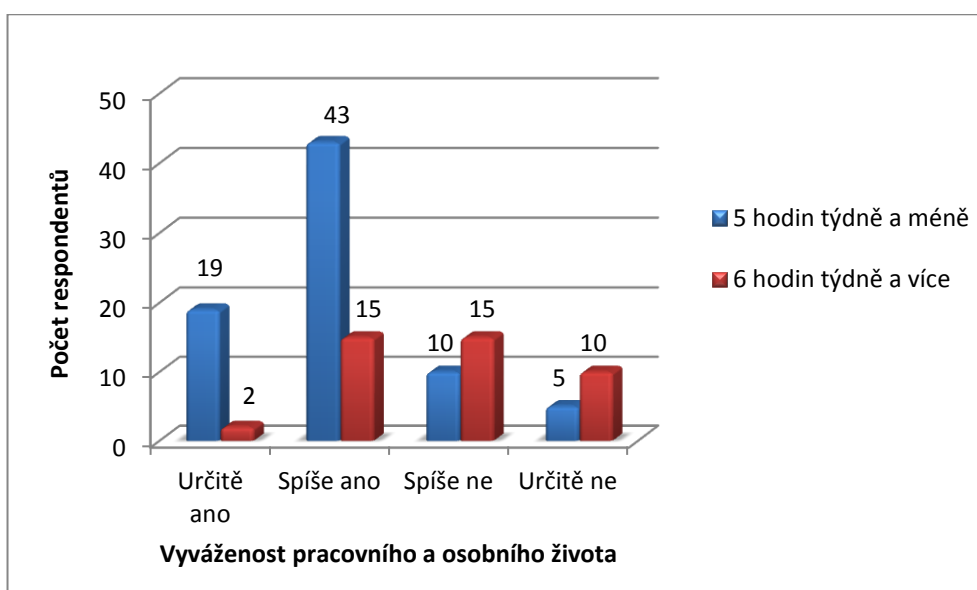
H_0 : Rovnováha pracovního a osobního života nezávisí na množství přesčasových hodin.

H_A : Rovnováha pracovního a osobního života závisí na množství přesčasových hodin.

Hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 : 0,00008237

Závěr: Na základě porovnání testované hladiny významnosti a hodnoty testového kritéria chí-kvadrát χ^2 byla zamítnuta nulová hypotéza (H_0) a můžeme přijmout alternativní hypotézu (H_A). S pravděpodobností 95 % množství přesčasových hodin působí na rovnováhu osobního a pracovního života.

Graf 11 Závislost rovnováhy pracovního a osobního života na množství přesčasových hodin



Zdroj: vlastní šetření.

Vzhledem k minimálnímu množství přesčasových hodin, které překračovaly jedenáct hodin týdně, bylo veškeré množství přesčasových hodin větší než pět hodin týdně sloučeno do jedné kategorie. Z grafu 11 je patrná závislost mezi množstvím přesčasových hodin a vyvážeností pracovního a osobního života respondentů. Zaměstnavatel by tedy měl

zaměstnancům přidělovat takové množství práce, které jsou objektivně schopni vykonat v rámci stanovené pracovní doby. Rosen považuje snížení pracovního zatížení jako benefit v rámci programu *work-life balance* (2004, s. 11). Na základě tohoto výsledku je zřejmé alespoň jedno z mnoha opatření, kterými zaměstnavatel může pomoci zaměstnancům ve snaze o harmonizaci jejich života. Pokud je přece jen přesčasová práce vyžadována, například nárazově k pokrytí potřeby zvýšené poptávky po produktech či službách organizace, je dle mého názoru řešením náhradní neplacené volno, které by tuto přesčasovou práci kompenzovalo.

Výsledky empirického šetření prokázaly vliv některých aspektů práce na osobní život, tedy i volný čas vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Zjištěno bylo, že z mnoha důvodů redukce pracovní doby neznamena automatický nárůst množství volného času, ačkoliv množství celkového mimopracovního času se zvyšuje. Kompenzační funkce volného času byla prokázána u duševně pracujících jedinců. Organizace pracovní doby a zájem zaměstnavatele podílet se na mimopracovních aktivitách zaměstnanců (podporovat své zaměstnance i v jejich volném čase) žádným způsobem neovlivnily jejich životní rovnováhu. Na druhou stranu množství přesčasových hodin se projevilo negativně v souvislosti s rovnováhou pracovního a osobního života respondentů.

Závěrem můžeme konstatovat, že některé aspekty pracovní činnosti do jisté míry působí na volný čas vysokoškolsky vzdělaných jedinců a také na rovnováhu jejich pracovního a osobního života. Doporučení, které z provedeného empirického šetření vyplývá, je, že veškeré aktivity organizace v rámci konceptu *work-life balance* by měly vycházet z dialogu mezi ní a zaměstnanci. Pokud se rozhodne tyto aktivity či různá opatření realizovat, je velice důležité, aby organizační kultura byla ve shodě s těmito opatřeními a byly vytvořeny vhodné podmínky a prostředí pro jejich využívání. Jen tak mohou organizace nejefektivněji podpořit snahu pracovníků o harmonizaci pracovního a osobního života.

7 Závěr

Problematika *work-life balance* není jednoduše definovatelným konceptem, který by obsahoval univerzálně platné zásady, jak dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Do oblasti týkající se problematiky *work-life balance* zasahuje řada faktorů. Ze strany samotného zaměstnance jsou jimi například jeho přístup k práci a osobnímu životu, jeho preference, potřeby, osobnost atd. Zároveň má velký význam přístup zaměstnavatele k této oblasti a podmínky, které zaměstnancům poskytuje. V neposlední řadě hrají svou roli také okolní vlivy, mezi které můžeme zařadit například vliv státu, jeho angažovanost v této oblasti a další.

Probíhající technologické, sociální, ekonomické a politické změny ovlivňují všechny sféry života, oblast práce a rodiny nevyjímaje. Je zapotřebí reagovat na nově vzniklé nároky a požadavky, které tyto změny přinesly a které jsou kladeny na zaměstnance i zaměstnavatele. Z tohoto důvodu je dle mého mínění nutno změnit zavedené přístupy k určitým věcem takovým způsobem, který bude vyhovující pro nové podmínky fungování společnosti. Přístup jedinců k práci se změnil, i když stále patří k vysoce postaveným hodnotám. Proměna hodnot společnosti směrem k větší důležitosti svobody, volného času a sociálních vztahů se zákonitě promítne v přístupu k práci. Z tohoto důvodu je třeba, aby zaměstnavatelé i zaměstnanci našli společný kompromis prostřednictvím různých opatření. Zaměstnanci, kteří mají vyvážený pracovní a osobní život jsou pro organizaci z dlouhodobého hlediska přínosem. Zaměstnavatel, který k této oblasti přistupuje aktivně, získá loajálnější, spokojenější a angažovanější pracovníky. Nehledě na skutečnost, že tito zaměstnanci ho následně budou prezentovat navenek jako atraktivního zaměstnavatele.

Jak vyplývá i z uvedeného empirického šetření, jednotlivá opatření provedená v rámci firemní politiky *work-life balance* by měla vycházet z preferencí a potřeb zaměstnanců. Pokud tomu tak není, nemusí mít na vyváženost jejich pracovního a osobního života žádný vliv. Prostřednictvím politiky *work-life balance* by v žádném případě nemělo docházet k diskriminaci určitých skupin, například rodičů s malými dětmi, nebo naopak bezdětných zaměstnanců. Opatření by se měla týkat každého zaměstnance.

V této práci byla představena problematika *work-life balance* a nejdůležitější aspekty, které do této oblasti zasahují. Také byl zdůrazněn význam této oblasti v dnešní společnosti v souvislosti s kvalitou života a také narůstající hodnotou, kterou jedinci přisuzují volnému času. V neposlední řadě zde byly zmíněny nástroje politiky *work-life balance*, kterými organizace může podpořit vyváženost pracovního a osobního života svých zaměstnanců.

Hlavním cílem bylo zhodnocení vlivu některých aspektů pracovního života, jako je například pracovní doba a její organizace na vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců. Šetření ukázalo, že na rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnanců působí například množství hodin odpracovaných přes stanovenou pracovní dobu. Také byl zjišťován vliv jednotlivých pracovních aspektů na množství a způsob využití volného času. Předpoklad vzájemné závislosti mezi pracovní činností duševního charakteru a aktivním naplněním volného času potvrdilo i uvedené empirické šetření.

Ačkoliv zaměstnavatel může různými prostředky působit na rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnanců většina zaměstnavatelů se stále zabývá otázkou přínosu těchto opatření pro samotnou organizaci. Skutečností je, že některá opatření mohou být finančně i organizačně náročná. Dle mého názoru se v angažování se v této oblasti promítá hlavně přístup organizace k samotným zaměstnancům a vědomí jejich hodnoty pro ni.

Některé organizace, které byly v této práci zmíněny, mohou být považovány za příklad dobré praxe, jak lze podporovat své zaměstnance v oblasti harmonizace jejich pracovního a osobního života. Nicméně je nutno říci, že ve většině ostatních případů je veškerá zodpovědnost za rovnováhu pracovního a osobního života ponechána na samotných zaměstnancích.

8 Soupis bibliografických citací

AMSTAD, Fabienne T. a Norbert K. SEMMER. Spillover and Crossover of Work- and Family-Related Negative Emotions in Couples. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*. 2011, vol. 4, no. 1. ISSN 1998-9970.

ANTONIOU, Alexander-Stamatios G. a Cary L. COOPER. *New directions in organisational psychology and behavioural medicine*. Burlington: Ashgate, 2011. ISBN 978-140-9410-836.

ARISTOTELES. *Etika Nikomachova*. 2. vyd. Praha: Petr Rezek, 1996. ISBN 80-901-7967-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASTHANA, Anushka. Generation Y: They don't live for work ... they work to live. *The Guardian* [online]. 2008 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z [www: <http://www.theguardian.com/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance>](http://www.theguardian.com/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance).

BARTOŠ, Milan. *Zájmová činnost ve volném čase*. Praha: Práce, 1983.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENZ, Matthias a Bruno S. FREY. Being independent raises happiness at work [online]. *Swedish economic policy review*. 2004, no. 11, pp. 95–134 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z [www: <http://bsfrey.ch/articles/409_04.pdf>](http://bsfrey.ch/articles/409_04.pdf).

BIČÁKOVÁ, Olga. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání? *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 2008 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z [www: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>](http://www.mpsv.cz/cs/5793).

BIRD, Jim. *Work-Life Balance. Doing It Right and Avoiding the Pitfalls* [online]. *Employment Relations Today*, Autumn 2006, vol. 33, no. 3, Willey Periodicals, Inc. [cit. 2013-12-13]. Dostupné z [www: <http://worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf>](http://worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf).

BIRD, Jim. *Work-Life Balance Defined - What it really means!* [online]. 2003 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z [www: <http://worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html>](http://worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html).

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.

BORSCHIED, Peter. *Virus času: kulturní dějiny zrychlování*. 1. vyd. Překlad Pavel Sojka. Praha: Mladá fronta, 2007. Kolumbus, sv. 185. ISBN 978-802-0414-199.

CARACCILO DI TORELLA, Eugenia a Annick MASSELOT. *Reconciling work and family life in EU law and policy*. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN 02-305-4305-7.

CLARK, Andrew E., Ed DIENER, Yannis GEORGELLIS a Richard E. LUCAS. Lags and Leads in Life Satisfaction: A Test of the Baseline Hypothesis [online databáze]. *The Economic Journal*. 2008, no. 118, pp. 222–243 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z www: prostřednictvím databáze EBSCO.

ČADOVÁ, Naděžda. *Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině - prosinec 2013*. Tisková zpráva CVVM [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z www: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7166/f3/ov140122.pdf>.

ČADOVÁ, Naděžda a Miloš PALEČEK. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-733-0103-2.

ČERVENKOVÁ, Alena. Firmy zatím marně hledají návod k použití generace Y. *HR forum*. 2014, č. 1, s. 8–9. ISSN 1212-690X.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Analýza: Pracovní doba v České republice je v rámci EU jedna z nejdelších* [online]. 2013 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z www: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/7149dec3e53d7161c1257bbb0030fdd8/\\$FILE/czam080513analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/7149dec3e53d7161c1257bbb0030fdd8/$FILE/czam080513analyza.pdf)>.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024713004.

DIENER, Ed. *The science of well-being*. New York: Springer, 2009. ISBN 978-904-8123-490.

DIENER, Ed a Robert BISWAS-DIENER. *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-1-4443-5655-7.

DIENER, Ed, Richard E. LUCAS a Shigeriho OISHI. Subjective well being: The science of Happiness and Life Satisfaction. In: SNYDER, Charles a Shane J. LOPEZ. *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN 0195135334.

DUFFKOVÁ, Jana, Lukáš URBAN a Josef DUBSKÝ. *Sociologie životního stylu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-807-3801-236.

DUMAZEDIER, Joffre. Current problems of the sociology of leisure [online databáze]. *International Social Science Journal*. 1960, vol. 12, no. 4, pp. 522–531 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z www: prostřednictvím databáze EBSCO.

ŘURĐOVİČ, Martin. *Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání – červen 2013*. Tisková zpráva CVVM [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2013. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z www: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7048/f3/eu130712.pdf>.

EAP ASSOCIATION. What is an EAP? *EAP Association.org.uk* [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z www: <<http://www.eapa.org.uk/page--what-is-an-eap.html>>.

EUROPEAN UNION. Sweden: Successful reconciliation of work and family life. *Europa.eu* [online]. 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z www: <http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm>.

EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. Brussel: European Commission, 2001 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z www: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>.

EUROSTAT. *Osoby zaměstnané na částečný úvazek - celkem* [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z www: <<http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tps00159>>.

FILIPCOVÁ, Blanka. *Člověk, práce, volný čas*. Praha: Svoboda, 1967.

FORMÁNKOVÁ, Lenka, Radka DUDOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy* [cit. 2014-03-19]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011. Dostupné z [www:<http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf>](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf).

FRIEDMANN, Georges. *Rozdrobená práce*. Praha: Práce, 1970.

FRIEDMAN, Stewart D. a Jeffrey H. GREENHAUS. *Work and family--allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press, 2000. ISBN 01-951-1275-X.

FROMM, Erich. *Mít nebo být?* 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1992. ISBN 80-206-0181-3.

GENDER STUDIES. Firma roku: Rovné příležitosti. rovneprilezitosti.ecn.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www:<http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als\[ROK\]=2014&als\[PHL\]=2749>](http://www:<http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als[ROK]=2014&als[PHL]=2749>).

GERSHUNY, Jonathan. *Changing times: work and leisure in postindustrial society*. New York: Oxford University Press, 2000. ISBN 01-992-6189-X.

GfK. *Čtyři z deseti Čechů trpí stresem v práci. Na pracovištích je ho více než v minulosti*. Tisková zpráva [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z [www:<http://www.gfk.com/cz/news-and-events/press-room/press-releases/stranky/ctyzi-z-deseti-cechu-trpi-stresem-v-praci-na-pracovistich-je-ho-vice-nez-v-minulosti.aspx>](http://www.gfk.com/cz/news-and-events/press-room/press-releases/stranky/ctyzi-z-deseti-cechu-trpi-stresem-v-praci-na-pracovistich-je-ho-vice-nez-v-minulosti.aspx).

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2798-1.

GRAIL RESEARCH. *Consumers of Tomorrow: Insights and Observations About Generation Z* [online]. 2011 [cit. 2013-12-09]. Dostupné z [www:<http://www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf>](http://www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf).

GREENHAUS, Jeffrey a Tammy D. ALLEN. Work–family balance: A review and extension of the literature. In: QUICK, James C. a Lois E. TETRICK. *Handbook of occupational health psychology*. 2nd ed. Washington, DC: American Psychological Association, 2011. ISBN 978-1-4338-0776-3.

GREGORY, Abigail a Susan MILNER. Editorial: Work-life Balance. *Gender, Work and Organization*. 2009, vol. 16, no. 1, pp. 1–13. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x.

HÁJEK, Bedřich, Břetislav HOFBAUER a Jiřina PÁVKOVÁ. *Pedagogika volného času*. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-729-0128-1.

HAMPLOVÁ, Dana. *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2004. ISBN 80-733-0063-X.

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, Jaroslava. *Matky samoživitelky a jejich situace v České republice „Sandwichová generace“ – kombinování práce a péče o závislé členy rodiny (děti a seniory)* [online]. Praha: Gender Studies, 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z [www:<http://www.genderstudies.cz/download/samozivitelky_sendwichova.pdf>](http://www.genderstudies.cz/download/samozivitelky_sendwichova.pdf).

HAYS. *Nepodceňujte generaci Y!* Tisková zpráva [online]. 2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z [www:<http://www.hays.cz/publikovan%C3%A9-%C4%8DI%C3%A1nky/HAYS_667477>](http://www.hays.cz/publikovan%C3%A9-%C4%8DI%C3%A1nky/HAYS_667477).

HNILICOVÁ, Helena. Kvalita života a její význam pro medicínu a zdravotnictví. In: PAYNE, Jan. *Kvalita života a zdraví*. 1. vyd. Praha: Triton, 2005, s. 205–216. ISBN 80-7254-657-0.

HÖHNE, Sylva, Věra KUCHAROVÁ, Kamila SVOBODOVÁ, Anna ŠŤASTNÁ a Lucie ŽÁČKOVÁ. *Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2010. ISBN 978-807-4160-592.

HONZÁK, Radkin. Syndrom vyhoření. *psychologie.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z [www: <http://psychologie.cz/syndrom-vyhoreni/>](http://psychologie.cz/syndrom-vyhoreni/).

HRUBÁ, Radka, Denisa OTIPKOVÁ, Dana ŠTĚRBOVÁ a Jana HARVANOVÁ. Volný čas a pohyb jako součást životní spokojenosti žen ve věku střední a pozdní dospělosti. *Centrum kinantropologického výzkumu, Fakulta tělesné kultury Univerzita Palackého Olomouc* [online]. 2006, s. 12 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z [www: <http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/hruba%20a%20kol.pdf>](http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/hruba%20a%20kol.pdf).

CHEUNG, Hoi Yan a Alex W. H. CHAN. The Effect of Education on Life Satisfaction Across Countries [online]. *The Alberta Journal of Educational Research*. 2009, vol. 55, no. 1, pp. 124–136 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z [www: <http://ajer.synergiesprairies.ca/ajer/index.php/ajer/article/view/685/666>](http://ajer.synergiesprairies.ca/ajer/index.php/ajer/article/view/685/666).

INGLEHART, Ronald. *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1990. ISBN 06-910-2296-8.

INGLEHART, Ronald. The Silent Revolution in Europe: Intergenerational Change in Post-Industrial Societies [online]. *The American Political Science Review*. 1971, vol. 65, no. 4, pp. 991–1017 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z [www: <http://personal.psc.isr.umich.edu/yuxie-web/files/pubs/Articles/Inglehart1971.pdf>](http://personal.psc.isr.umich.edu/yuxie-web/files/pubs/Articles/Inglehart1971.pdf).

JELÍNKOVÁ, Hana. Když zaměstnavatel podá pomocnou ruku v řešení osobních problémů... *HR forum* [online]. 2008 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z [www: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/kdyz-zamestnavatel-poda-pomocnou-ruku-v-reseni-osobnich-problemu/>](http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/kdyz-zamestnavatel-poda-pomocnou-ruku-v-reseni-osobnich-problemu/).

JONES, Fiona, Ronald J. BURKE a Mina WESTMAN. *Work-life balance: a psychological perspective*. Hove: Psychology press, 2006. ISBN 1-84169-529-7.

KAHNEMAN, Daniel a Angus DEATON. High income improves evaluation of life but not emotional well-being [online]. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2010, vol. 107, no. 38, pp. 16489–16493 [cit. 2014-03-19]. DOI: 10.1073/pnas.1011492107. Dostupné z [www: <http://www.pnas.org/content/early/2010/08/27/1011492107.full.pdf+html>](http://www.pnas.org/content/early/2010/08/27/1011492107.full.pdf+html).

KAPLÁNEK, Michal. Specifické přístupy a metody pedagogiky volného času. In: *Výchova a volný čas: sborník příspěvků 1. mezinárodní konference o výchově a volném čase: České Budějovice, Jihočeská univerzita, Teologická fakulta 2. – 3. června 2005*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006, s. 45–47. ISBN 80-7040-849-9.

KAPLÁNEK, Michal. *Nauka o volném čase: Studijní texty pro pedagogy volného času* [online]. České Budějovice: Jihočeská Univerzita, 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z [www: <http://www.tf.jcu.cz/getfile/617191935b911b6b>](http://www.tf.jcu.cz/getfile/617191935b911b6b).

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-707-1231-7.

KIROVOVÁ, Iva. Výzva současnosti - zaměstnavatelnost. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2006, s. 50–55.

KNOTOVÁ, Dana. Volný čas dospělých v kontextu celoživotního učení. In: *Výchova a volný čas: sborník příspěvků 1. mezinárodní konference o výchově a volném čase: České Budějovice, Jihočeská univerzita, Teologická fakulta 2. – 3. června 2005*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006, s. 29–31. ISBN 80-7040-849-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024732695.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

KOMOROUSOVÁ, Vlasta a Karolína PERLOVÁ. *Sdílené úvazky a další alternativní formy zaměstnání* [online]. Praha: Síť mateřských center, 2008 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z [www:<http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1241646216.upl&ANAME=SesitSDILENEUVAZKY.pdf>](http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1241646216.upl&ANAME=SesitSDILENEUVAZKY.pdf).

KOTTER, John P. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*. 1973, vol. 15, no. 3, pp. 91–99.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1033-3.

KPMG. Populární home office: pracovat z domova chtějí tři čtvrtiny Čechů. [kpmg.com](http://www.kpmg.com) [online]. 2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z [www:<http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/popularni-home-office.aspx>](http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/popularni-home-office.aspx).

KRÁTKÁ, Petra. Liga flexibilních zaměstnavatelů: Komerční banka, a.s. [flexibilni.cz](http://www.flexibilni.cz) [online]. 2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www:<http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/>](http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/).

KRULL, Catherine a Justyna SEMPRUCH. *A life in balance? reopening the family-work debate*. Vancouver [B.C.]: UBC Press, 2011. ISBN 978-077-4819-695.

KRYSTOŇ, Miroslav. *Andragogické aspekty využívania voľného času*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0240-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4744-360.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-716-9121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9551-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Návrh základních principů rodinné politiky respektující principy rovných příležitostí žen a mužů. In: *Rodinná politika: rodičovská a mateřská v kontextu sladování rodinného a pracovního života a rovných příležitostí žen a mužů*. Praha: Gender Studies, 2010, s. 23–27.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

LICHTENEGEROVÁ, Renata a Petr ŠVIHEL. Alternativní úvazky? Česko zaostává za Evropou. *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/v-praci-jako-v-base-46554.html>](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/v-praci-jako-v-base-46554.html).

LIPOVETSKY, Gilles. *Paradoxní štěstí: esej o hyperkonzumní společnosti*. 1. vyd. Praha: Prostor, 2007. ISBN 978-80-7260-184-4.

LOCKWOOD, Nancy R. *Work/Life Balance: Challenges and Solutions* [online]. Society for Human Resource Management. 2003 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z [www:<http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf>](http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf).

LOROZ, Peggy Sue a James G. HELGESON. Boomers and their Babies: An Exploratory Study Comparing Psychological Profiles and Advertising Appeal Effectiveness Across Two Generations. *Journal of Marketing Theory & Practice*. 2013, vol. 21, no. 3, pp. 289–306. DOI: 10.2753/MTP1069-6679210304.

LUPAČ, Petr. Realita (a mýty) digitální generace. *lupa.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z [www:<http://www.lupa.cz/clanky/realita-a-myty-digitalni-generace-dokonceni/>](http://www.lupa.cz/clanky/realita-a-myty-digitalni-generace-dokonceni/).

LUŽAIĆ, Anna. Alternativní pracovní úvazky. *HR forum* [online]. 2008 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z [www:<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/alternativni-pracovni-uvazky/>](http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/alternativni-pracovni-uvazky/).

MANPOWER. Zapojení flexibilní pracovní síly v personální strategii: Výsledky průzkumu Česká republika. *manpower.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z [www:<http://www.manpower.cz/images/Role-flexibilni-pracovni-sily-v-personalni-strategii.pdf>](http://www.manpower.cz/images/Role-flexibilni-pracovni-sily-v-personalni-strategii.pdf).

MARX, Karel. *Odcizení a emancipace člověka*. Praha: Mladá Fronta, 1967.

MARX, Karel. *Kapitál: Kritika politické ekonomie*. Praha: Svoboda, 1980. sv. 3.

MAŘÍKOVÁ, Hana. Volný čas obyvatel malých měst. *Socioweb.cz* [online]. 2009 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z [www:<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=378&lst=106>](http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=378&lst=106).

MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. Generations Defined [online databáze]. *Ethos*. 2010, vol. 18, no. 1, pp. 8–13 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z [www: prostřednictvím databáze EBSCO](#).

MITCHELL, Mark, Piper MCLEANOVÁ a Gregory TURNER. Understanding Generation X...: Boom or Bust Introduction. *Business Forum*. 2005, vol. 27, no. 1.

MPSV ČR. *Audit rodina a zaměstnání* [online]. 2013 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www:<http://www.auditrodina.eu/index.php/publikace>](http://www.auditrodina.eu/index.php/publikace).

NAITHANI, Pranav. Overview of Work-Life Balance Discourse and its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 2010, vol. 6, no. 6. pp. 148–155. ISSN 19112017.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4731-575.

PICHLER, Florian. Determinants of Work-Life Balance: Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large-Scale Surveys. *Social Indicators Research*, 07, 2009, vol. 92, no. 3. pp. 449–469. ISSN 03038300.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *PwC's NextGen: A global generational study* [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z [www:<http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf).

PROFESIA CZ. Ubývá zaměstnanců s nefinančními benefity. *Platy.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z [www:<http://www.platy.cz/analyzy/ubyva-zamestnancu-s-nefinancnimi-benefity/50074>](http://www.platy.cz/analyzy/ubyva-zamestnancu-s-nefinancnimi-benefity/50074).

PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

REED SPECIALIST RECRUITMENT. *Zapojení budoucích lídrů*. Tisková zpráva [online]. 2010 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z [www:<http://hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1435&o_id=1468>](http://hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1435&o_id=1468).

REISENWITZ, Timothy a IYER, Rajesh A. Comparison of Younger and Older Baby Boomers: Investigating the Viability of Cohort Segmentation. *The Journal of Consumer Marketing*, 2007, vol. 24, no. 4. pp. 202–213. ISSN 07363761.

REZLEROVÁ, Jaroslava. Generace Y vtrhla na trh práce. *HR Forum* [online]. 2008 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z [www:<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/generace-y-vtrhla-na-trh-prace/>](http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/generace-y-vtrhla-na-trh-prace/).

RIESMAN, David. *Osamělý dav*. 2. vyd., Praha: Kalich, 2007. ISBN 978-807-0170-625.

ROJEK, Chris. *The labour of leisure: the culture of free time*. Los Angeles: Sage Publications, 2010. ISBN 14-129-4553-4.

ROSEN, Lori. *HR networking: work-life benefits*. Chicago: 2004. ISBN 08-080-1139-1.

ROUSSEAU, Denise M. The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*. Binghamton: The Haworth Press Inc., 1998, vol. 19, pp. 665–671.

RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ, B. *Jak sladit práci a rodinu... a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3578-8.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969.

SCHIMMACK, Ulrich, Shigehiro OISHI, R. Michael FURR a David C. FUNDER. Personality and Life Satisfaction: A Facet-Level Analysis [online]. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2004, vol. 30, no. 8, pp. 1062–1075. DOI: 10.1177/0146167204264292 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www: <http://psp.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0146167204264292>](http://psp.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0146167204264292).

SCHULLERY, Nancy M. Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*. 2013, vol. 76, no. 2, pp. 252–265. DOI: 10.1177/1080569913476543.

SEIWERT, Lothar J. a Brian TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4021-8.

SIROVÁTKA, Tomáš. Rodinné chování a rodinná politika v České republice. In: MAREŠ, Petr a Tomáš POTOČNÝ. *Modernizace a česká rodina: sborník prezentací na Sympoziu pořádaném ve dnech 15. - 17. října 2003 Fakultou Sociálních Studií Masarykovy Univerzity v Brně*. 1. vyd. Brno: Barrister, 2003, s. 37–59. ISBN 80-86598-61-6.

SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER. Půl na půl: Buletin sítě mateřských center. *Familyfriendly.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www: <http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als\[ROK\]=2014&als\[PHL\]=2749>](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als[ROK]=2014&als[PHL]=2749).

SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4735-078.

SMITH, Jennifer a Dianne GARDNER. Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*. 2007, vol. 36, no. 1, pp. 3–12.

STEINEROVÁ Magdalena, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a Radomír MERVART. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce pro malé a střední podniky*. Business Leaders Forum [online]. Praha: Top Partners s.r.o., 2008 [cit. 2013-12-09]. Dostupné z [www: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf>](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf).

STEPTOE, Andrew, Panayotes DEMAkakOS a Cesar DE OLIVEIRA. The psychological well-being, health and functioning of older people in England. In: BANKS, James, James NAZROO a Andrew STEPTOE. *The Dynamics of Ageing: Evidence from the ENGLISH LONGITUDINAL STUDY OF AGEING 2002-10 (Wave 5)*. London: University College London, Institute for Fiscal Studies, 2012, s. 98–182. ISBN 978-1-903274-92-7.

SULEK, Petr. *Na konferenci k projektu "Audit rodina & zaměstnání" se hovořilo o zavádění prorodinných opatření ve firmách*. Tisková zpráva MPSV ČR [online]. Praha: MPSV ČR, 2013 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z [www: <http://www.auditrodina.eu/images/docs/TZ_ARZ_konference.pdf>](http://www.auditrodina.eu/images/docs/TZ_ARZ_konference.pdf).

SVIANTEKOVÁ, Gabriela. Role zaměstnávajících organizací ve vztahu práce-soukromí. In: GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 206–215. Grada. ISBN 978-80-247-2798-1.

SVOBODOVÁ, Lenka. Co je kvalita pracovního života a jak ji zkoumat? In: ČADOVÁ Naděžda a Miloš PALEČEK. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2.

ŠAMANOVÁ, Gabriela. *Volný čas*. Tisková zpráva CVVM [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2010 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z [www: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3718/f3/100994s_OZ100114.pdf>](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3718/f3/100994s_OZ100114.pdf).

ŠAFR, Jiří a Věra PATOČKOVÁ. Trávení volného času v České republice ve srovnání s evropskými zeměmi [online]. *Naše společnost*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2010, roč. 8, č. 2, s. 21–27 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c3/a4013/f11/100119s_Traveni%20volneho%20casu.pdf>](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c3/a4013/f11/100119s_Traveni%20volneho%20casu.pdf).

ŠEBEK, Petr. Liga flexibilních zaměstnavatelů: IBM Česká republika. *flexibilni.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www: <http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/>](http://www.flexibilni.cz/liga-flexibilnich-zamestnavatelu/flexiliga/ibm-ceska-republika/).

ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1272-5.

ŠOLCOVÁ, Iva a Vladimír KEBZA. Kvalita života v psychologii: Osobní pohoda (well being), její determinanty a prediktory. In: *Kvalita života: sborník příspěvků z konference, konané dne 25. 10. 2004 v Třeboni, Kongresový sál hotelu Aurora*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004, s. 21-32. ISBN 8086625206.

ŠOLCOVÁ, Iva a Vladimír KEBZA. Prediktory osobní pohody (well-being) u reprezentativního souboru české populace [online]. *Československá psychologie*. Praha: Psychologický ústav AV ČR, 2005, roč. 49, č. 1, s. 1–8 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z [www:<http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/psycho/2013/Studie_prediktory_osobni_pohody.pdf>](http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/psycho/2013/Studie_prediktory_osobni_pohody.pdf).

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres v učitelské profesi*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1999. ISBN 80-7083-382-3.

TESCH-RÖMER, Clemens, Andreas MOTEL-KLINGEBIEL a Martin J. TOMASIK. Gender Differences in Subjective Well-Being: Comparing Societies with Respect to Gender Equality [online]. *Social Indicators Research*. 2008, vol. 85, issue 2, pp. 329–349 [cit. 2014-03-28]. DOI 10.1007/s11205-007-9133-3. Dostupné z [www:<http://link.springer.com/10.1007/s11205-007-9133-3>](http://link.springer.com/10.1007/s11205-007-9133-3).

TICHÁ, Markéta. *Lidé jsou to nejčennější, co máte: Prorodinná opatření ve firmách* [online]. Praha: Aperio - Společnost pro zdravé rodičovství, 2012. ISBN 978-80-904301-1-2.

TOFFLER, Alvin a Heidy TOFFLEROVÁ. *Nová civilizace: Třetí vlna a její důsledky*. 1. vyd. Praha: Dokořán, 2001. ISBN 80-865-6900-4.

TRNKOVÁ, Jana. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem* [online]. Praha: Gender Studies, 2006. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z [www:<http://www.feminismus.cz/download/rovne_prilezitosti_spolecenska_odpovednost_firem.pdf>](http://www.feminismus.cz/download/rovne_prilezitosti_spolecenska_odpovednost_firem.pdf).

TUČEK, Milan. *Jaké hodnoty jsou pro nás důležité?* Tisková zpráva CVVM [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z [www:<http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3882/f3/101160s_ov110621.pdf>](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3882/f3/101160s_ov110621.pdf).

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9191-8.

VÁŽANSKÝ, Mojmír. *Základy pedagogiky volného času*. 2. dopl. vyd. Brno: Print Typia, 2001. ISBN 80-86384-00-4.

VEBLEN, Thorstein. *Teorie zahálčivé třídy*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-858-5071-0.

WILLIAMS, Kevin J. a George M. ALLIGER. Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*. 1994, vol. 37, no. 4, s. 837–868. DOI: 10.2307/256602.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Corporate Social Responsibility* [online]. 2009 [cit. 2014-03-23]. ISBN 2-94-0240-03-5.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHOQOL: Measuring Quality of Life* [online]. 1997 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z [www: <http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf>](http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf).

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Health 2020: A European policy framework and strategy for the 21st century* [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. ISBN 978-92-890-0279-0. Dostupné z [www: <http://www.who.cz/attachments/article/89/Health2020-Long.pdf>](http://www.who.cz/attachments/article/89/Health2020-Long.pdf).

YANGOVÁ, Yang. Social Inequalities in Happiness in the United States, 1972 to 2004: An Age-Period-Cohort Analysis [online databáze]. *American Sociological Review*. 2008, vol. 73, no. 2, pp. 204–226 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z [www: prostřednictvím databáze ProQuest](#).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky.

ŽUMÁROVÁ, Monika. Prolínání školního a volného času. In: *Výchova a volný čas: sborník příspěvků 1. mezinárodní konference o výchově a volném čase: České Budějovice, Jihočeská univerzita, Teologická fakulta 2. – 3. června 2005*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006, s. 21-23. ISBN 80-7040-849-9.

9 Přílohy

Příloha A

Dotazník výzkumného šetření

1. Jste v současné době v pracovním poměru?
 - ano
 - ne
2. Uveďte nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání?
 - základní
 - střední bez maturity / vyučen
 - střední s maturitou
 - vysokoškolské
3. Uveďte zastávanou pracovní pozici?
4. Jaký je charakter pracovní činnosti, kterou vykonáváte?
 - spíše duševní pracovní činnost
 - spíše fyzická pracovní činnost
5. Jaká je velikost společnosti, ve které pracujete?
 - 1–99 zaměstnanců
 - 100–499 zaměstnanců
 - 500 a více zaměstnanců
6. Vyberte typ Vašeho pracovního úvazku.
 - 1–20 hodin/týdně
 - 21–39 hodin/týdně
 - 40 hodin/týdně
7. Jak je organizována Vaše pracovní doba?
 - pevně stanovená pracovní doba (od X do Y)
 - směnný režim
 - flexibilní začátek a/nebo konec pracovní doby
 - flexibilní pracovní doba kombinovaná s prací z domova či mimo kancelář
8. Jaké je průměrné množství času, které **denně** strávíte v práci? (v hodinách)
9. Uveďte množství Vašeho volného času denně (v hodinách).
10. Uveďte množství Vašeho volného času týdně (v hodinách).

11. Seřad'te následující skupiny aktivit 1–6 podle množství času, které jim věnujete.
(1 – věnuji se jim nejvíce, 6 – nevěnuji si jim skoro vůbec)
- kulturní aktivity – návštěva divadla, kina, poslouchání hudby, sledování televize, čtení, atd.
 - pohybové aktivity – sport, procházky, jóga atd.
 - vzdělávací aktivity – návštěva vzdělávacích kurzů, samostudium apod.
 - sociální aktivity – setkání s přáteli a rodinou, návštěva kaváren, barů, tanečních akcí apod.
 - manuální aktivity – ruční práce, modelářství, zahrádkaření, kutilství atd.
 - pasivní odpočinek – nicnedělání
12. Kolik hodin **týdně** pracujete přes stanovenou pracovní dobu?
- 0–5 hodin
 - 6–10 hodin
 - 11 a více hodin
13. Jak často jste vysílán/a na pracovní cestu?
- nikdy
 - zřídka (1–2x za rok)
 - občas (1x za 3 měsíce)
 - častěji
14. Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel? (možnost výběru více odpovědí)
- žádné
 - flexibilní poukázky (například Flexi Pass)
 - příspěvky na sport/kulturu/zdravotní péči/rekreaci
 - příspěvky na péči o dítě či firemní školka
 - týden dovolené navíc (4 týdny + 1)
 - dny pro případ náhlé pracovní neschopnosti tzv. *sick days*
 - vzdělávací programy, které nejsou vázány na pracovní činnost
 - otcovská dovolená při narození dítěte (například 1 den)
 - placené volno pro matky samoživitelky nebo těhotné
 - možnost zvýhodněného využití rekreačních objektů patřících zaměstnavateli
 - pomoc zaměstnancům pečujícím o starší popřípadě nemocné členy rodiny
 - neplacené volno až několik měsíců na studium, cestování a další aktivity zaměstnance
 - jiné uveďte.....

15. Nabízí Váš zaměstnavatel možnost využití alternativních úvazků na některých pozicích? (například zkrácené pracovní úvazky, flexibilní pracovní doba, práce z domova či distanční práce, sdílení pracovního místa, DPČ, DPP atd.)

- ano
- ne
- nevím

16. Pokud jste odpověděl/a v otázce č. 13 „ano“, prosím specifikujte, jaký typ úvazků Váš zaměstnavatel nabízí (možnost výběru více odpovědí).

- zkrácené pracovní úvazky
- flexibilní pracovní doba
- práce z domova či distanční práce
- sdílení pracovního místa
- DPP/DPČ
- jiné uveďte

17. Podílí se Váš zaměstnavatel na organizaci nějakých volnočasových aktivit, kterých byste se mohl/a zúčastnit? (Například sportovní turnaje, společenské akce, den dětí, festivaly, zájezdy atd.)?

- ne
- velmi zřídka (cca 1x ročně)
- občas (cca 3x ročně)
- často (cca 6x ročně a více)

18. Jsem spokojen/a s vyvážeností svého pracovního a osobního života (každé oblasti věnuji tolik energie a času kolik si přeji).

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

19. Věk

- 20-35 let
- 36-50 let
- 50 a více let

20. Pohlaví

- žena
- muž

21. Uveďte počet osob společně žijících ve Vaší domácnosti.

- 1
- 2
- 3 a více

Příloha B

Všechny hypotézy jsou testovány na hladině významnosti 0,05.

H1: Se zkracováním pracovní doby narůstá množství volného času.

H_0 : Množství volného času nezávisí na délce pracovní doby.

H_A : Množství volného času závisí na délce pracovní doby.

Teoretické (absolutní) četnosti:

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne		
	4 hod. a méně	5 hod. a více	Součet
1-39 hodin/týdně	12	5	17
40 hodin/týdně	87	15	102
Součet	99	20	119

Očekávané četnosti:

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne	
	4 hod. a méně	5 hod. a více
1-39 hodin/týdně	14,14	2,86
40 hodin/týdně	84,86	17,14

V tomto případě jsou očekávané četnosti příliš malé pro provedení chí-kvadrát testu, a proto byl zvolen Fisherův kombinatorický test.

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne		
	4 hod. a méně	5 hod. a více	Součet
1-39 hodin/týdně	12	5	17
40 hodin/týdně	87	15	102
Součet	99	20	119

$p_1=0,0879$

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne		
	4 hod. a méně	5 hod. a více	Součet
1-39 hodin/týdně	13	4	17
40 hodin/týdně	86	16	102
Součet	99	20	119

$p_2=0,184$

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne		
	4 hod. a méně	5 hod. a více	Součet
1-39 hodin/týdně	14	3	17
40 hodin/týdně	85	17	102
Součet	99	20	119

$$p_3=0,266$$

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne		
	4 hod. a méně	5 hod. a více	Součet
1-39 hodin/týdně	15	2	17
40 hodin/týdně	84	18	102
Součet	99	20	119

$$p_4=0,25$$

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne		
	4 hod. a méně	5 hod. a více	Součet
1-39 hodin/týdně	16	1	17
40 hodin/týdně	83	18	102
Součet	99	20	119

$$p_5=0,139$$

Typ pracovního úvazku	Množství volného času během pracovního dne		
	4 hod. a méně	5 hod. a více	Součet
1-39 hodin/týdně	17	0	17
40 hodin/týdně	82	20	102
Součet	99	20	119

$$p_6=0,034$$

$$p=0,9609$$

Závěr: Jelikož je riziko neoprávněného odmítnutí nulové hypotézy (p) větší než zvolená hladina významnosti 0,05 můžeme přijmout nulovou hypotézu (H_0). Množství volného času nezávisí na délce pracovní doby.

H2: Pracovníci, kteří vykonávají práci duševního charakteru, preferují aktivní pohybové volnočasové aktivity.

H_0 : Druh volnočasových aktivit pracovníků nezávisí na charakteru vykonávané pracovní činnosti.

H_A : Druh volnočasových aktivit pracovníků závisí na charakteru vykonávané pracovní činnosti.

Druh volnočasové aktivity	Teoretická četnost	Očekávaná četnost	
Aktivní	51	37	5,297297
Pasivní	33	37	0,432432
Neutrální	27	37	2,702703
Součet	111	111	8,432432

Hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 : 8,432432

Kritická hodnota testového kritéria pro hladinu významnosti 0,05: 5,99

Závěr: Na základě porovnání dosažené hodnoty testovaného kritéria chí-kvadrát χ^2 a kritické hodnoty byla zamítnuta nulová hypotéza (H_0) a můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu (H_A). S pravděpodobností 95% pracovníci vykonávající pracovní činnost duševního charakteru preferují aktivní pohybové volnočasové aktivity.

H3: Organizace pracovní doby ovlivňuje rovnováhu pracovního a osobního života pracovníků.

H_0 : Rovnováha pracovního a osobního života nezávisí na organizaci pracovní doby.

H_A : Rovnováha pracovního a osobního života závisí na organizaci pracovní doby.

Teoretické (absolutní) četnosti:

Work-life balance	Organizace pracovní doby				
	Pevná pracovní doba	Směnný režim	Flexibilní začátek a/nebo konec	Flexibilní + práce z domova	Součet
Ano	22	2	31	24	79
Ne	9	1	23	7	40
Součet	31	3	54	31	119

Očekávané četnosti:

Work-life balance	Organizace pracovní doby			
	Pevná pracovní doba	Směnný režim	Flexibilní začátek a/nebo konec	Flexibilní + práce z domova
Ano	20,58	1,99	35,85	20,58
Ne	10,42	1,01	18,15	10,42

Závěr: Nelze testovat z důvodu malé hodnoty očekávaných četností.

H4: Péče o zaměstnance v podobě zájmu podílet se na jejich mimopracovním životě prostřednictvím nabídky volnočasových aktivit má vliv na rovnováhu osobního a pracovního života pracovníků.

H_0 : Rovnováha pracovního a osobního života nezávisí na nabídce a množství volnočasových aktivit ze strany zaměstnavatele.

H_A : Rovnováha pracovního a osobního života závisí na nabídce a množství volnočasových aktivit ze strany zaměstnavatele.

Teoretické (absolutní) četnosti:

Work-life balance	Pořádání volnočasových akcí				
	Ne	Velmi zřídka	Občas	Často	Součet
Ano	11	30	27	11	79
Ne	9	14	13	4	40
Součet	20	44	40	15	119

Očekávané četnosti:

Work-life balance	Pořádání volnočasových akcí			
	Ne	Velmi zřídka	Občas	Často
Ano	13,28	29,21	26,55	9,96
Ne	6,72	14,79	13,44	5,04

Hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 : 0,665709

Závěr: Dle srovnání testované statistické hladiny významnosti a hodnoty testového kritéria chí-kvadrát χ^2 byla přijata nulová hypotéza (H_0). Rovnováha osobního a pracovního života nezávisí na nabídce ani množství volnočasových aktivit pořádaných zaměstnavatelem.

H5: Množství přesčasových hodin působí na rovnováhu osobního a pracovního života.

H_0 : Rovnováha pracovního a osobního života nezávisí na množství přesčasových hodin.

H_A : Rovnováha pracovního a osobního života závisí na množství přesčasových hodin.

Teoretické (absolutní) četnosti:

Work-life balance	Přesčasové hodiny		
	5 a méně	6 a více	Součet
Určitě ano	19	2	21
Spíše ano	43	15	58
Spíše ne	10	15	25
Určitě ne	5	10	15
Součet	77	42	119

Očekávané četnosti:

Work-life balance	Přesčasové hodiny	
	5 a méně	6 a více
Určitě ano	13,59	7,41
Spíše ano	37,53	20,47
Spíše ne	16,18	8,82
Určitě ne	9,71	5,29

Hodnota testového kritéria chí-kvadrát χ^2 : 0,00008237

Závěr: Na základě porovnání testované hladiny významnosti a hodnoty testovaného kritéria chí-kvadrát χ^2 byla zamítnuta nulová hypotéza (H_0) a můžeme přijmout alternativní hypotézu (H_A). S pravděpodobností 95% množství přesčasových hodin působí na rovnováhu osobního a pracovního života.